NIEUWE EDITIE 2017
MET EXTRA HOOFDSTUKKEN

HET 80/20 PRINCIPE

EFFECTIVITEIT
VERPLICHTE KOST
EFFECTIVITEIT

RICHARD KOCH

business contact

Annotation

Downloaded from Z-Library https://z-library.sk

-
-

Meer dan een miljoen exemplaren verkocht in meer dan 35 talen

Het 80/20-principe klinkt als een aardige vuistregel, maar het is meer dan dat: het is een wetenschappelijk bewezen principe. Richard Koch toont in dit boek aan dat het 80/20-principe voor organisaties te gebruiken is als analyse-instrument (met welke producten behalen we de hoogste winst?), en op persoonlijk vlak als denkmethode (op welke thema's moet ik focussen, wat zijn de beste oplossingen?).

In beide gevallen is het resultaat: betere beslissingen, minder gedoe, meer effectiviteit. Op strategisch niveau, maar ook in je dagelijkse werk. Iedereen, van de CEO tot de professional, kan met dit boek zijn voordeel doen. Het helpt je te kiezen, te beslissen en sneller vooruit te komen. De jubileumeditie van dit standaardwerk is aangevuld met nieuwe hoofdstukken over de werking van het principe in (online) netwerken.

RICHARD KOCH
HET

80/20-PRINCIPE

Uitgeverij Business Contact

Amsterdam/Antwerpen

Geheel herziene editie.
De oorspronkelijke Nederlandse editie verscheen bij Academic Service, 1998.

© 1997, 1998, 2007, 2017 Richard Koch
© 2017 Nederlandse vertaling Uitgeverij Business Contact
Vertaling Tijmen Roozenboom, met bijdragen van Carla Prins
Oorspronkelijke titel *The 80/20 Principle*
Oorspronkelijke uitgever Nicholas Brealey Publishing
Omslagontwerp Simons en Boom
E-book Elgraphic bv, Vlaardingen

ISBN 978 90 470 1101 9
D/2017/0108/902
NUR 801/808

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Dit e-book werd gemaakt op basis van de eerste druk, 2017, ISBN 978 90 470 1099 9.

De economische wereld zit al heel lang in haar maag met de wet van Pareto [het 80/20-principe]: een zwerfsteen in het landschap, een empirische wet die niemand kan verklaren.

– Josef Steindl

God dobbelt met het universum. Maar de dobbelstenen zijn onzuiver. En het belangrijkste doel is: erachter komen volgens welke regels ze vervalst zijn en hoe we ze voor onze eigen doeleinden kunnen gebruiken.

– Joseph Ford

We kunnen er niet zeker van zijn tot welke hoogten de menselijke soort zal stijgen... Daarom kunnen we veilig berusten in de aangename conclusie dat de wereld elke eeuw de welvaart, het geluk, de kennis en misschien de deugden van het menselijk ras heeft vergroot en nog steeds vergroot.

– Edward Gibbon

INHOUD

Voorwoord bij het twintigjarig jubileum

Deel een Ouverture

De wereld is krom!

1 Inleiding tot het 80/20-principe

2 Hoe je 80/20 kunt denken

Deel twee Succes van bedrijven hoeft geen mysterie te zijn

3 Een nauwelijks bekende cultus

4 Waarom je strategie niet deugt

5 Eenvoudig is mooi

6 De juiste klanten aan de haak slaan

7 De top 10 van zakelijke toepassingen van het 80/20-principe

8 Enkele cruciale factoren vormen de basis van je succes

Deel drie Minder werken, meer verdienen en meer genieten

9 Vrijheid

10 Tijdrevolutie

11 Je kunt altijd bereiken wat je wilt

12 Van je vrienden moet je het hebben

13 Intelligent en lui

14 Geld, geld en nog eens geld

15 De zeven geluksgewoonten

16 Je stille bondgenoot
Deel vier Nieuwe inzichten: het principe nogmaals onder de loep
17 Succes dankzij 80/20-netwerken
18 Wanneer 80/20 verschuift naar 90/10
19 Jouw plek in de 80/20-toekomst
Deel vijf Reacties en aanvullingen uit de praktijk
20 De twee dimensies van het principe
Noten
Over de auteur

VOORWOORD BIJ HET

TWINTIGJARIG JUBILEUM

Het 80/20-principe maakt opgang – niet alleen het boek, ook het principe zelf. De afgelopen tien, twintig jaar zijn het bedrijfsleven, de samenleving en ons privéleven sterk veranderd. Hetzelfde geldt voor onze kijk op het hoe en waarom van het 80/20-principe. Daarom was het nodig om het een en ander toe te voegen aan het boek.

Het principe is nog nooit zo belangrijk en aanwezig geweest als nu. Vroeger kon je je onderscheiden door het toe te passen. In de toekomst wordt het een onmisbaar instrument – waarschijnlijk hét instrument – voor iedereen die succes wil boeken of gelukkig wil zijn. Wat is er de afgelopen jaren gebeurd? Ik schets drie ontwikkelingen, in hoofdlijnen:

1. Top-down en grote organisaties maken plaats voor netwerken of netwerkondernemingen als Apple, Google, Facebook, Uber, Amazon, eBay en Betfair. Tenminste als je kijkt naar het vermogen om sterk te groeien, veel winst te maken en veel geld te verdienen. Zulke netwerken en netwerkorganisaties gaan de samenleving overheersen, en daarmee speelt 80/20 een steeds belangrijker rol.

Alle netwerken vertonen positieve terugkoppeling – groten worden groter, rijken rijker, beroemden beroemder. Netwerken worden rijker en machtiger, of ze nu nuttig zijn (netwerkbedrijven en de filantropische organisaties die er vaak uit voortkomen) of juist schadelijk (zoals drugsbendes en IS).

In het nieuwe hoofdstuk 17 lees je wat netwerken en netwerkbedrijven zijn; en waarom niemand met enige ambitie voor een andersoortige organisatie zou willen werken.

2. Het 80/20-patroon kennen we al een eeuw. Het is opmerkelijk stabiel gebleven, met variaties tussen 70/30 en 90/10. Nu gaat het snel richting 90/10 en 99/1.

In het nieuwe hoofdstuk 18 lees je hoe de scheve verdeling van oorzaken en resultaten uitgesprokener wordt nu onwaarschijnlijke gebeurtenissen en snelle lotswisselingen steeds beter mogelijk en bepalend worden.

3. Er zijn enkele vuistregels die doorslaggevend zijn voor succes of mislukking, persoonlijke vervulling of angstgevoelens, geluk of ellende. In het nieuwe hoofdstuk 19 vind je vijf leefregels om je aan te houden.

Ik heb nog iets ontdekt. De grootste manifestatie van 80/20 stond niet in de eerdere edities van dit boek. In het nieuwe hoofdstuk 16 beschrijf ik ‘de stille bondgenoot’ die een krachtige, gunstige invloed op je leven kan hebben. Deze werkt ongelooflijk snel en heeft veel impact. Met de juiste training kan de bondgenoot je leven ingrijpend veranderen. Daar is weinig bewuste inspanning voor nodig, je moet alleen weten hoe je de training programmeert en de bondgenoot moet aanpakken. Dat wordt beschreven in hoofdstuk 16.

Et voilà: vier prachtige nieuwe hoofdstukken. Schreeuw het goede nieuws over het principe van de daken.

Van *Het 80/20-principe* zijn al ruim één miljoen exemplaren verkocht in zesendertig talen. Ik hoop en verwacht dat dit aantal wordt verveelvoudigd door deze nieuwe editie, die volgens mij nog waardevoller is.

Voor wat er al is bereikt ben ik jullie dankbaar – lezers die er baat bij hadden en de blije boodschap hebben verkondigd. Uit jullie berichten en mails heb ik de conclusie kunnen trekken dat heel veel mensen dit een fantastisch principe vinden. Ik hoop dat dit zo doorgaat, en wil iedereen hartelijk bedanken. Misschien heb ik jullie leven geraakt. Jullie hebben beslist het mijne geraakt, en daarvoor ben ik erg dankbaar.

Richard Koch, richardkoch8020@gmail.com

Gibraltar, maart 2017

DEEL EEN

OUVERTURE

.

De wereld is krom!

Wat houdt het 80/20-principe in? Het 80/20-principe vertelt ons dat het in een willekeurige populatie waarschijnlijk is dat sommige dingen veel belangrijker zijn dan andere. Een goed referentiepunt of geschikte hypothese is dat 80 procent van de resultaten of output voortvloeit uit 20 procent van de oorzaken en soms uit een veel kleiner deel van de krachten die in sterke mate van invloed zijn.

Het dagelijks taalgebruik vormt een goede illustratie. Sir Isaac Pitman, de uitvinder van steno, ontdekte dat slechts 700 gewone woorden twee derde van onze conversatie uitmaken. Pitman ontdekte dat deze woorden, met inbegrip van hun afleidingen, 80 procent van het gewone taalgebruik vormen. In dit geval wordt minder dan 1 procent van de woorden (de New Shorter Oxford English Dictionary *kent meer dan een half miljoen woorden) in 80 procent van de tijd gebruikt. We kunnen dit het 80/1-principe noemen. Op vergelijkbare wijze wordt in meer dan 99 procent van de spreektaal gebruikgemaakt van minder dan 20 procent van de woorden: we kunnen dit de 99/20-relatie noemen.*

De filmindustrie illustreert het 80/20-principe. Volgens een recent onderzoek zorgt 1,3 procent van de films voor 80 procent van de kassakrakers; dat is een virtuele 80/1-regel (zie de bladzijden 31-32).

Het 80/20-principe is geen magische formule. Soms ligt de relatie tussen gevolgen en oorzaken dichter bij 70/30 dan bij 80/20 of 80/1. Maar het komt zelden voor dat 50 procent van de oorzaken leidt tot 50 procent van de resultaten. Het universum is voorspelbaar uit balans. Er zijn weinig dingen die er echt toe doen.

Werkelijk effectieve mensen en organisaties laven zich aan de weinige invloedrijke krachten in hun wereld en doen daar hun voordeel mee.

Lees verder en ontdek hoe jij hetzelfde kunt doen...

1
.
Inleiding tot het 80/20-principe

De economische wereld zit al heel lang in haar maag met de wet van Pareto [het 80/20-principe]: een zwerfsteen in het landschap, een empirische wet die niemand kan verklaren.

– Josef Steindl1

Alle intelligente mensen, in elke sociale groep en in elke maatschappijvorm, kunnen in hun dagelijks leven het 80/20-principe toepassen, en zouden dit ook moeten doen. Het kan mensen en groepen mensen helpen om met veel minder inspanning veel meer te bereiken. Het 80/20-principe kan de persoonlijke effectiviteit en het persoonlijk geluk vergroten. Het kan de rentabiliteit van bedrijven en de effectiviteit van elke willekeurige organisatie verveelvoudigen. Het is zelfs hét middel om de kwantiteit en kwaliteit van overheidsdiensten te vergroten, en de kosten daarvan te verlagen. Dit boek, het allereerste over het 80/20-principe,2 werd geschreven vanuit de vurige overtuiging, getoetst bij ervaringen in mijn werk en privéleven, dat dit principe een van de beste manieren is om met de druk van het moderne leven om te gaan en deze te ontstijgen.

Wat is het 80/20-principe?

Het 80/20-principe stelt dat een klein deel van de oorzaken, input of inspanning meestal het merendeel van de resultaten, output en beloning oplevert. Letterlijk genomen betekent dit dat bijvoorbeeld 80 procent van je prestaties op het werk tot stand komt in 20 procent van de werktijd. Praktisch gezien is dus vier vijfde van de inspanning – verreweg het grootste deel – hoofdzakelijk irrelevant. Normaliter verwachten mensen precies het tegenovergestelde.

Volgens het 80/20-principe is er dus een ingebouwde onevenredigheid tussen oorzaken en gevolgen, input en output, inspanning en beloning. Een goede maatstaf voor deze onevenredigheid zien we in de 80/20-relatie: een karakteristiek patroon dat inhoudt dat 80 procent van de output toe te schrijven is aan 20 procent van de input; dat 80 procent van de gevolgen voortvloeit uit 20 procent van de oorzaken; of dat 80 procent van de resultaten te danken is aan 20 procent van de inspanning. In figuur 1 zie je dit karakteristieke patroon.

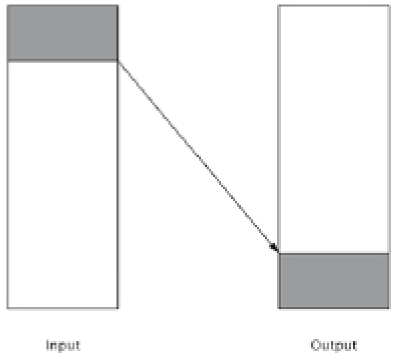
In het bedrijfsleven zien we veel voorbeelden van het 80/20-principe bevestigd. 20 procent van de producten is gewoonlijk

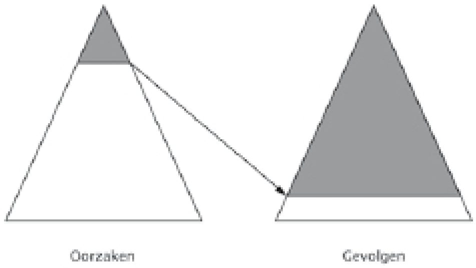
verantwoordelijk voor 80 procent van de omzet; hetzelfde geldt voor klanten. 20 procent van de producten of klanten levert de organisatie meestal ook ongeveer 80 procent van haar winst op.

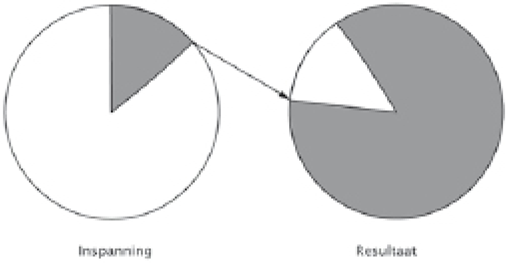
In de maatschappij neemt 20 procent van de criminelen 80 procent van de waarde van de totale misdaad voor zijn rekening. 20 procent van de automobilisten veroorzaakt 80 procent van de ongelukken. 20 procent van de mensen die trouwen, zorgt voor 80 procent van de scheidingscijfers (degenen die steeds weer hertrouwen en scheiden, vertekenen de cijfers en geven een scheve, pessimistische indruk van huwelijkstrouw). 20 procent van de kinderen haalt 80 procent van de diploma's.

Thuis ondergaat 20 procent van je vloerkleed waarschijnlijk 80 procent van de slijtage. 20 procent van je kleding wordt 80 procent van de tijd gedragen. En als je een inbraakalarm hebt, wordt 80 procent van de valsalarmincidenten veroorzaakt door 20 procent van de mogelijke oorzaken.

De verbrandingsmotor is een grootse hommage aan het 80/20-principe. 80 procent van de energie wordt verspild bij de verbranding en maar 20 procent bereikt de wielen; deze 20 procent van de input levert 100 procent van de output op!3







Wat Pareto ontdekte: een systematische en voorspelbare onevenredigheid

Het patroon waarop het 80/20-principe berust, werd in 1897 ontdekt door de Italiaanse econoom Vilfredo Pareto (1848-1923). Zijn ontdekking heeft sindsdien een aantal verschillende namen gekregen, waaronder het Pareto-principe, de wet van Pareto, de 80/20-regel, het principe van de geringste inspanning en het principe van onevenredige verhouding. In dit boek hanteren we de term 80/20-principe. Door de heimelijke invloed op veel belangrijke en succesvolle mensen, vooral zakenmensen, computerenthousiasten en kwaliteitsingenieurs, heeft het 80/20-principe de moderne wereld mede gevormd. Toch is het een van de best bewaarde geheimen van onze tijd gebleven – en zelfs het selecte gezelschap van connaisseurs dat het 80/20-principe kent en gebruikt, benut maar een piepklein deel van zijn kracht.

Maar wat ontdekte Pareto nu precies? Hij keek naar patronen van rijkdom en inkomen in het negentiende-eeuwse Engeland. Hij ontdekte dat bij zijn steekproeven het grootste deel van de inkomens en de rijkdom naar een minderheid van de mensen ging. Dat was misschien niet eens zo verrassend. Maar hij deed ook twee andere ontdekkingen, die hij zeer belangrijk vond. De eerste was dat er een consistente mathematische relatie bestond tussen het deel van de mensen (als percentage van de totale relevante populatie) en de inkomsten of de rijkdom die deze groep genoot.[4] Eenvoudiger gesteld, als 20 procent van de bevolking 80 procent van het inkomen genoot,[5] dan was met betrouwbaarheid te voorspellen dat 10 procent bijvoorbeeld 65 procent van de rijkdom zou hebben en 5 procent van de bevolking 50 procent. Het gaat niet alleen om de percentages, maar ook om het feit dat de rijkdom *voorspelbaar onevenredig* onder de bevolking verdeeld was.

De andere bevinding van Pareto, die hem echt enthousiast maakte, was dat dit patroon van onevenredigheid zich consistent herhaalde wanneer hij naar gegevens uit andere perioden of andere landen keek. Hij vond hetzelfde patroon, dat zich steeds opnieuw met mathematische precisie herhaalde, of hij nu naar Engeland in het verleden keek, of naar willekeurige beschikbare gegevens uit andere landen in zijn eigen tijd of uit vroegere perioden.

Was dit een toevallige samenloop van omstandigheden, of een vondst van groot belang voor de economische wetenschap en de maatschappij? Zou het principe gelden voor gegevensverzamelingen over andere zaken dan rijkdom en inkomen? Pareto was een groot vernieuwer, omdat vóór hem nog niemand naar twee verwante gegevensverzamelingen gekeken had en percentages van die twee verzamelingen vergeleken had – in dit geval de verdeling van rijkdom of inkomen – vergeleken met het aantal inkomensverwervers of huis- en landeigenaren. (Tegenwoordig wordt deze methode algemeen toegepast en heeft ze geleid tot grote doorbraken in economie en bedrijfskunde.)

Helaas kon Pareto het principe erg slecht uitleggen, hoewel hij het belang en de reikwijdte van zijn ontdekking besefte. Hij verlegde zijn aandacht naar een aantal fascinerende, maar onsamenhangende sociologische theorieën, die zich concentreerden op de rol van elites, en aan het eind van zijn leven toegeëigend werden door Mussolini's fascisten. Het belang van het 80/20-principe sluimerde een generatie lang. Een klein aantal economen, vooral in de VS,[6] besefte hoe belangrijk het was, maar pas na de Tweede Wereldoorlog zouden twee

totaal verschillende pioniers beroering veroorzaken met het 80/20-principe.

1949: Zipfs principe van de geringste inspanning

Een van deze pioniers was Georg K. Zipf, hoogleraar filologie aan Harvard. In 1949 ontdekte Zipf het 'principe van de geringste inspanning', eigenlijk een herontdekking en uitwerking van het principe van Pareto. Volgens het principe van Zipf schikken middelen (mensen, goederen, tijd, vaardigheden en alles wat iets produceert) zich meestal zo dat de inspanning minimaal blijft: ongeveer 20 tot 30 procent van elk middel heeft 70 tot 80 procent van de daarmee samenhangende activiteit tot gevolg.7 Met bevolkingscijfers, boeken, filologie en verschijnselen in het bedrijfsleven toonde Zipf aan dat we ditzelfde onevenredige patroon overal tegenkomen. Hij analyseerde bijvoorbeeld alle huwelijken die in 1931 in Philadelphia binnen een gebied van 20 huizenblokken gesloten werden, en toonde hiermee aan dat 70 procent van alle huwelijken werd gesloten tussen mensen die binnen 30 procent van deze afstand woonden.

Zipf bood trouwens een wetenschappelijke rechtvaardiging voor het zogenoemde 'rommelige bureau', door de rommel met nog een andere wet te verklaren: frequentie van gebruik maakt dat dingen die we vaak gebruiken dicht bij ons in de buurt liggen. Intelligente secretaresses weten allang dat veelgebruikte dossiers nooit opgeborgen mogen worden!

1951: Jurans regel van de 'enkele cruciale' factoren en de opkomst van Japan

De andere pionier van het 80/20-principe was de in 1904 geboren Amerikaanse kwaliteitsgoeroe en ingenieur van Roemeense afkomst: Joseph Moses Juran. Hij was de man achter de kwaliteitsrevolutie van 1950-1990. Wat hij afwisselend het 'Pareto-principe' en de 'regel van de enkele cruciale factoren' (*vital few*) noemde, werd praktisch synoniem met de zoektocht naar hoge productkwaliteit.

In 1924 trad Juran in dienst bij Western Electric, de productiedivisie van Bell Telephone System, waar hij begon als bedrijfsingenieur. Later vestigde hij zich als een van de eerste kwaliteitsadviseurs in de wereld.

Zijn grote idee was om door middel van het 80/20-principe, in combinatie met andere statistische methoden, kwaliteitsgebreken uit te bannen en de betrouwbaarheid en de waarde van bedrijfs- en consumentengoederen te verbeteren. Jurans baanbrekende *Quality Control Handbook* verscheen voor het eerst in 1951 en daarin werd het 80/20-principe in zeer algemene bewoordingen geprezen:

*De econoom Pareto ontdekte dat rijkdom op dezelfde manier onevenredig verdeeld was [zoals Juran had geconstateerd met betrekking tot kwaliteitsverlies]. Er zijn veel andere voorbeelden te vinden – de verdeling van misdaad onder criminelen, de verdeling van ongelukken over gevaarlijke processen, enzovoort. Pareto's principe van ongelijke verdeling is van toepassing op de verdeling van rijkdom en op de verdeling van kwaliteitsverlies.*8

Geen enkele belangrijke Amerikaanse industrieel was geïnteresseerd in Jurans theorieën. In 1953 werd hij uitgenodigd om in Japan college te geven, en daar vond hij een ontvankelijk publiek. Hij bleef er om voor verscheidene Japanse bedrijven te werken en veranderde de kwaliteit en de waarde van hun consumentengoederen ingrijpend. Pas toen na 1970 de Japanse dreiging voor de Amerikaanse industrie overduidelijk was geworden, werd Juran in het Westen serieus genomen. Hij verhuisde weer om voor de Amerikaanse industrie hetzelfde te doen als wat hij voor de Japanse gedaan had. Het 80/20-principe was de kern van deze mondiale kwaliteitsrevolutie.

De jaren zestig tot negentig: vooruitgang door de toepassing van het 80/20-principe

IBM was een van de eerste en succesvolste bedrijven die het 80/20-principe ontdekten en gebruikten, wat mede verklaart waarom de meeste computerspecialisten die in de jaren zestig en zeventig opgeleid werden, bekend zijn met het idee.

In 1963 ontdekte IBM dat ongeveer 80 procent van de computertijd gebruikt werd om 20 procent van de besturingscode uit te voeren. Het bedrijf herschreef onmiddellijk zijn besturingssoftware, om de meest gebruikte 20 procent zeer toegankelijk en gebruikersvriendelijk te maken, waardoor IBM-computers voor de meeste toepassingen efficiënter en sneller werden dan de apparaten van de concurrentie.

Het 80/20-principe werd zelfs nog geestdriftiger toegepast door degenen die de pc en de bijbehorende software van de volgende generatie ontwikkelden, zoals Apple, Lotus en Microsoft. Ze maakten hiermee hun apparaten goedkoper en gemakkelijker in het gebruik voor een nieuw klantsegment, inclusief de nu zo gevierde dummies, die zich vroeger verre gehouden zouden hebben van computers.

De winnaar strijkt alles op

Een eeuw na Pareto zijn de implicaties van het 80/20-principe opgedoken in een recente controverse over de astronomische en

voortdurend stijgende inkomens van supersterren en het kleine aantal mensen aan de top van een groeiend aantal beroepen. Filmregisseur Steven Spielberg verdiende in 1994 165 miljoen dollar. Joseph Jamail, de bestbetaalde advocaat van Amerika, verdiende 90 miljoen dollar. Filmregisseurs of advocaten van doorsneeniveau verdienen natuurlijk maar een fractie van deze bedragen.

In de twintigste eeuw hebben we ons sterk ingespannen om inkomens te nivelleren, maar de ongelijkheid die op het ene terrein opgeheven wordt, duikt ergens anders weer op. In de VS steeg het gemiddelde besteedbare inkomen van 1973 tot 1995 met 36 procent, maar het vergelijkbare cijfer voor niet-leidinggevend personeel daalde met 14 procent. In de jaren tachtig gingen alle stijgingen naar de bovenste 20 procent van de inkomens, en een overweldigende 64 procent van de totale stijging ging naar de top van 1 procent! Ook het aandelenbezit in de VS is sterk geconcentreerd in een kleine minderheid van de huishoudens: 5 procent van de Amerikaanse huishoudens bezit ongeveer 75 procent van de aandelen die in handen zijn van particulieren. Een vergelijkbaar effect is zichtbaar in de rol van de dollar: bijna 50 procent van de wereldhandel wordt in dollars gefactureerd, veel meer dan het Amerikaanse aandeel van 13 procent in de wereldexport. En terwijl het aandeel van de dollar in de buitenlandse deviezenreserves 64 procent is, is de verhouding van het Amerikaanse bruto nationaal product tot de mondiale output iets hoger dan 20 procent. Het 80/20-principe doet zich steeds opnieuw gelden, tenzij we ons bewust, consistent en vasthoudend blijven inspannen om het te overwinnen.

Waarom het 80/20-principe zo belangrijk is

Het 80/20-principe is zo waardevol omdat het tegen de intuïtie indruist. We verwachten meestal dat alle oorzaken ruwweg even belangrijk zijn; dat alle klanten even waardevol zijn; dat elk stukje klandizie, elk product en elke euro omzet net zo goed is als alle andere; dat alle werknemers in een bepaalde categorie ongeveer dezelfde waarde hebben; dat elke dag of elke week of elk jaar dezelfde betekenis heeft; dat al onze vrienden ruwweg even waardevol voor ons zijn; dat alle informatieaanvragen of telefoongesprekken evenveel aandacht moeten krijgen; dat de ene universiteit net zo goed is als de andere; dat alle problemen een groot aantal oorzaken hebben, zodat het geen zin heeft een aantal hoofdoorzaken te isoleren; dat alle kansen ruwweg van evenveel betekenis zijn, zodat we ze allemaal gelijk behandelen.

We nemen meestal aan dat 50 procent van de oorzaken of input verantwoordelijk is voor 50 procent van de resultaten of output. Er lijkt een natuurlijke, bijna democratische verwachting te bestaan dat oorzaken en resultaten ongeveer evenredig verdeeld zijn. En dat zijn ze natuurlijk af en toe ook. Maar deze 50/50-denkfout is een van de onnauwkeurigste en schadelijkste, alsook diepst verankerde veronderstellingen die mensen hanteren. Volgens het 80/20-principe is een patroon van onevenredigheid het meest waarschijnlijke resultaat als we twee gegevensverzamelingen die te maken hebben met oorzaken en gevolgen, onderzoeken en analyseren. De onevenredige verhouding kan 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 of 99,9/0,1, of elk paar cijfers hiertussenin zijn. De som van de twee cijfers in de vergelijking hoeft geen honderd te zijn (zie hoofdstuk 2).

Het 80/20-principe stelt ook dat we waarschijnlijk verbaasd zullen zijn over de onevenredigheid wanneer we de werkelijke relatie kennen. Wat het werkelijke niveau van onevenredigheid ook is, het overtreft meestal onze schatting. Topmanagers vermoeden misschien dat sommige klanten en sommige producten winstgevender zijn dan andere, maar wanneer de omvang van het verschil bewezen wordt, zijn ze vermoedelijk verbaasd en soms met stomheid geslagen. Leraren weten misschien dat een minderheid van de leerlingen het merendeel van de ordeproblemen veroorzaakt of het meeste spijbelt, maar als de cijfers geanalyseerd worden, is de onevenredigheid waarschijnlijk groter dan ze verwachten. We kunnen het gevoel hebben dat sommige uren of dagen waardevoller zijn dan de rest, maar als we in- en output meten, staan we perplex van de onevenredige verhouding.

Waarom zou je je iets aan het 80/20-principe gelegen laten liggen? Of je het nu beseft of niet, het principe is van toepassing op je leven, op je sociale omgeving en op je werkplek. Als je het 80/20-principe begrijpt, heb je diepgaand inzicht in wat er werkelijk gebeurt in de wereld om je heen.

De allerbelangrijkste boodschap van dit boek is dat het 80/20-principe ons dagelijks leven sterk kan verbeteren. Iedereen kan effectiever en gelukkiger worden. Elk bedrijf dat winst nastreeft, kan veel meer winst maken. Ook elke non-profitorganisatie kan een veel nuttiger output realiseren. Elke overheid kan ervoor zorgen dat haar burgers meer profijt hebben van haar bestaan. Voor iedereen en voor elk instituut is het mogelijk om veel meer dingen van waarde te bereiken en zaken met een negatieve waarde te vermijden, met veel minder input, uitgaven of investeringen.

De kern van deze vooruitgang bestaat uit een vervangingsproces. Middelen die weinig effect sorteren, worden niet of mondjesmaat gebruikt. Middelen die zeer effectief zijn, worden zo veel mogelijk gebruikt. Elk middel wordt optimaal benut op de plek waar het zijn grootste waarde heeft. Waar mogelijk worden zwakke middelen zo ontwikkeld, dat ze het gedrag van sterke middelen kunnen nabootsen.

Bedrijven en markten hebben dit proces honderden jaren met veel succes toegepast. De Franse econoom J.-B. Say bedacht het woord 'entrepreneur' (ondernemer) omstreeks 1800, toen hij zei: 'De ondernemer verschuift economische middelen van een weinig productief terrein naar een productiever en rendabeler terrein.' Maar één fascinerende implicatie van het 80/20-principe is dat bedrijven en markten nog steeds bij lange na geen optimale oplossingen produceren. Het 80/20-principe stelt bijvoorbeeld dat 20 procent van de producten, klanten of werknemers in werkelijkheid ongeveer 80 procent van de winst voor hun rekening nemen. Als dit klopt – en uitvoerig onderzoek wijst meestal uit dat zo'n soort zeer onevenredig patroon bestaat – wil dit zeggen dat de stand van zaken verre van efficiënt of optimaal is. Dit houdt in dat 80 procent van de producten, klanten of werknemers maar 20 procent bijdraagt aan de winst; dat de verspilling groot is; dat de krachtigste middelen van een bedrijf geremd worden door een meerderheid van veel minder effectieve middelen; dat de winst verveelvoudigd zou kunnen worden als meer van de beste producten verkocht, meer van de beste werknemers ingehuurd of meer van de beste klanten aangetrokken werden (of overgehaald werden om meer van het bedrijf te kopen).

In zulke situaties ligt de vraag voor de hand: waarom blijven we 80 procent van de producten produceren als deze maar 20 procent van de winst opleveren? Bedrijven stellen zelden dergelijke vragen. Misschien omdat het antwoord drastische maatregelen zou inhouden: het is geen sinecure om vier vijfde van onze activiteiten stop te zetten.

Wat J.-B. Say het werk van ondernemers noemde, noemen financiële experts tegenwoordig arbitrage. Internationale financiële markten zijn er als de kippen bij om abnormaliteiten in waarde, bijvoorbeeld tussen wisselkoersen, te corrigeren. Maar bedrijven en mensen zijn gewoonlijk weinig bedreven in dit soort ondernemerschap of arbitrage: middelen verplaatsen van een plek waar ze slechte resultaten voortbrengen naar een plek waar ze tot een betere output leiden; of laagwaardige middelen afstoten en hoogwaardige middelen aanschaffen. We beseffen meestal niet in welke mate sommige middelen, maar slechts

een kleine minderheid, superproductief zijn. Juran noemt deze middelen de ‘enkele cruciale factoren’ (*vital few*). De meerderheid – de ‘vele onbelangrijke factoren’ (*trivial many*) – vertoont ondertussen weinig productiviteit of heeft zelfs een negatieve waarde. Als we in alle aspecten van ons leven het verschil beseften tussen de ‘enkele cruciale’ en de ‘vele onbelangrijke’ factoren, en daarnaar handelden, konden we alles wat we van waarde achtten, verveelvoudigen.

Het 80/20-principe en de chaostheorie

Uit de kansberekening weten we dat het bijna onmogelijk is dat alle toepassingen van het 80/20-principe zomaar plaatsvinden, als een speling van het lot. We kunnen het principe alleen verklaren door te poneren dat er een diepere betekenis of oorzaak achter zit.

Pareto zelf worstelde met deze vraag toen hij probeerde een consistente methodologie toe te passen op de studie van de maatschappij. Hij zocht naar ‘theorieën die ervarings- en waarnemingsfeiten weergeven’, naar regelmatige patronen, sociale wetten of ‘uniformiteiten’ die het gedrag van mensen en de maatschappij verklaren.

Met zijn sociologie slaagde Pareto er niet in een overtuigende verklaring te vinden. Hij overleed lang voordat de chaostheorie haar intrede deed, die grote parallellen vertoont met het 80/20-principe en het mede verklaart.

Aan het einde van de twintigste eeuw heeft er een revolutie plaatsgevonden in de manier waarop wetenschappers over het universum denken, waardoor de overheersende denkwijze van de afgelopen 350 jaar omvergeworpen werd. Deze overheersende denkwijze was mechanistisch en rationeel, wat op zich een grote vooruitgang was ten opzichte van het mystieke en willekeurige wereldbeeld dat in de Middeleeuwen gangbaar was. Door het mechanistische beeld veranderde God van een irrationele en onvoorspelbare kracht in een gebruikersvriendelijkere klokkenmaker/ingenieur.

Het wereldbeeld zoals dat vanaf de zeventiende eeuw opgang maakte en tot op heden wijdverbreid is, behalve in kringen van geavanceerde wetenschappers, was enorm geruststellend en bruikbaar. Alle verschijnselen werden gereduceerd tot regelmatige, voorspelbare, *lineaire* relaties. Bijvoorbeeld: *a* veroorzaakt *b*, *b* veroorzaakt *c*, en *a* + *c* veroorzaken *d*. Deze kijk op de wereld maakte het mogelijk om elk afzonderlijk deeltje van het universum – bijvoorbeeld de werking van het menselijk hart of van elke afzonderlijke markt – afzonderlijk te

analyseren, omdat het geheel gelijk was aan de som van de delen en vice versa.

Maar in de tweede helft van de twintigste eeuw lijkt het veel juister om de wereld te zien als een zich ontwikkelend organisme, waarin het hele systeem meer is dan de som van de delen, en waarin de relaties tussen de delen niet-lineair zijn. Oorzaken zijn moeilijk te bepalen; ze zijn op een complexe manier onderling afhankelijk en de grens tussen oorzaak en gevolg is vervaagd. Het nadeel van lineair denken is dat het niet altijd werkt; het is een te sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid. Evenwicht is denkbeeldig of vergankelijk. Het universum is onvast.

Ondanks de naam houdt de chaostheorie niet in dat alles een hopeloze en onbegrijpelijke warboel is. Eerder gaat er een zelfordenende logica schuil achter de wanorde, een *voorspelbare niet-lineariteit* – iets wat de econoom Paul Krugman ‘spookachtig’, ‘griezelig’ en ‘angstaanjagend exact’ noemde.9 De logica is moeilijker te beschrijven dan te ontdekken, en heeft wel iets weg van een terugkerend thema in een muziekstuk. Bepaalde karakteristieke patronen worden herhaald, maar met een eindeloze en onvoorspelbare variatie.

De chaostheorie en het 80/20-principe verhelderen elkaar

Wat hebben de chaostheorie en verwante wetenschappelijke ideeën te maken met het 80/20-principe? Hoewel niemand anders het verband gelegd schijnt te hebben, is het antwoord volgens mij: heel veel.

• Het principe van de onevenredige verhouding

De verbinding tussen de chaostheorie en het 80/20-principe is de kwestie van *evenredigheid* – of preciezer gezegd, *onevenredigheid*. Zowel de chaostheorie als het 80/20-principe stelt (met veel empirische onderbouwing) dat het universum zich kenmerkt door sterke onevenredigheid. Beide stellen dat de wereld niet-lineair is; oorzaak en gevolg zijn zelden op een evenredige manier met elkaar verbonden. Ook hechten beide theorieën veel waarde aan zelfordening: sommige krachten zijn altijd sterker dan andere, en proberen meer dan hun rechtmatige deel van de middelen te krijgen. De chaostheorie verklaart mede waarom en hoe deze onevenredige verhouding ontstaat, door een aantal ontwikkelingen een tijdlang te volgen.

• Het universum is geen rechte lijn

Het 80/20-principe berust, net zoals de chaostheorie, op het idee van niet-lineariteit. Veel dingen die gebeuren zijn onbelangrijk en kunnen genegeerd worden. Maar er is altijd een aantal krachten waarvan de invloed verder reikt dan hun aantal doet vermoeden. We moeten

vaststellen welke krachten dit zijn en deze in de gaten houden. Als het positieve krachten zijn, moeten we ze verveelvoudigen. Als het voor ons ongunstige krachten zijn, moeten we proberen te bedenken hoe we ze kunnen neutraliseren. Het 80/20-principe vormt een zeer krachtige empirische test van niet-lineariteit voor elk systeem. We kunnen vragen: leidt 20 procent van de oorzaken tot 80 procent van de gevolgen? Heeft 80 procent van alle verschijnselen te maken met maar 20 procent van een verwant verschijnsel? Dit is een bruikbare methode omdat we zo de niet-lineariteit eruit filteren, maar vooral ook omdat we ons hiermee richten op de ongewoon sterke krachten die aan het werk zijn.

• Feedback loops vervormen en verstoren de evenredigheid

Het 80/20-principe is in overeenstemming met en kan verklaard worden uit de feedback loops zoals die geconstateerd zijn in het kader van de chaostheorie. Hierbij kunnen kleine initiële invloeden aanzienlijk versterkt worden en zeer onverwachte resultaten veroorzaken, die we niettemin achteraf kunnen verklaren. De natuurlijke verdeling van verschijnselen zou 50/50 zijn als er geen feedback loops waren: input van een bepaalde frequentie zou tot evenredige resultaten leiden. Alleen vanwege de positieve en negatieve feedback loops hebben oorzaken geen evenredige gevolgen. Krachtige positieve feedback loops lijken echter maar een klein deel van de input te beïnvloeden. Dit verklaart waarom een fractie van de totale input zoveel effect kan hebben.

We kunnen positieve feedback loops op veel terreinen in werking zien. Dit verklaart hoe we meestal tussen populaties uiteindelijk verhoudingen zien van 80/20 en niet van 50/50. Bijvoorbeeld: de rijken worden niet alleen (of hoofdzakelijk) rijker vanwege hun superieure vaardigheden, maar ook omdat rijkdom meer rijkdom voortbrengt. Een vergelijkbaar verschijnsel zien we bij goudvissen in een vijver. Zelfs als we met goudvissen van bijna precies dezelfde grootte beginnen, worden de vissen die iets groter waren een heel stuk groter. Ze kunnen onevenredig grote hoeveelheden voedsel bemachtigen en opschrokken, zelfs al is het voordeel van sterkere voortstuwing en grotere monden aanvankelijk maar klein.

• Het omslagpunt

Verwant aan het idee van de feedback loops is het idee van het omslagpunt. Tot op een bepaald punt boekt een nieuwe kracht maar moeizaam vooruitgang, of het nu gaat om een nieuw product, een ziekte, een nieuwe rockgroep of een nieuwe sociale gewoonte zoals joggen of skeeleren. Een grote hoeveelheid inspanning leidt nauwelijks tot resultaten. Op dit punt geven veel pioniers hun pogingen op. Maar als de

nieuwe kracht aanhoudt en een bepaalde onzichtbare streep overschrijdt, kan een kleine hoeveelheid extra inspanning een enorm rendement opleveren. Deze onzichtbare streep is het omslagpunt.

Het idee stamt uit de grondslagen van de epidemiologie. Het omslagpunt is ‘het punt waarop een normaal en stabiel verschijnsel – een kleine griepuitbarsting – kan veranderen in een volksgezondheidscrisis’,10 vanwege het aantal mensen dat besmet is en dus anderen kan besmetten. En omdat het gedrag van epidemieën niet-lineair is en zich niet aan onze verwachtingen houdt, ‘kunnen kleine veranderingen – zoals het verminderen van nieuwe infecties van veertigduizend naar dertigduizend – een gigantisch effect hebben... Het hangt allemaal af van het tijdstip van de verandering en de manier waarop veranderingen worden doorgevoerd.’11

• Wie het eerst komt, het best maalt

De chaostheorie impliceert een ‘gevoelige afhankelijkheid van begincondities’12 – wat het eerst gebeurt kan een onevenredig sterk effect hebben, zelfs als het ogenschijnlijk onbelangrijk is. Dit komt overeen met het 80/20-principe en verklaart dit mede. Het 80/20-principe stelt dat een minderheid van oorzaken de hoofdmoot van gevolgen veroorzaakt. Als men er geïsoleerd naar kijkt, heeft het 80/20-principe één beperking: het is altijd een momentopname van wat nu geldt (of, om preciezer te zijn, in het zeer recente verleden gold, toen de momentopname gemaakt werd). Hier is de aan de chaostheorie ontleende doctrine van gevoelige afhankelijkheid van begincondities van nut. Een kleine voorsprong in het begin kan leiden tot een grotere voorsprong of een overheersende positie op een later tijdstip, tot het evenwicht verstoord wordt en weer een andere kleine kracht een onevenredig sterke invloed uitoefent.

Een bedrijf dat in het beginstadium van een markt een product aanbiedt dat 10 procent beter is dan de tegenhanger van zijn rivalen, verovert uiteindelijk misschien een marktaandeel dat 100 of 200 procent zo groot is, zelfs al leveren de concurrenten later een beter product. Als in de begintijd van de auto 51 procent van de autobezitters of landen besluit rechts te rijden en niet links, wordt dit waarschijnlijk de norm voor bijna 100 procent van de weggebruikers. Als in de begintijd van de ronde klok 51 procent in de richting beweegt die we nu ‘met de wijzers van de klok mee’ noemen, en niet ‘tegen de wijzers van de klok in’, zal dit gebruik gaan overheersen. Ook al zouden klokken logisch gezien net zo goed linksom kunnen draaien. De klok van de kathedraal van Florence draait ook echt tegen de wijzers van de klok in en toont 24 uren.13 Kort

nadat de kathedraal in 1442 gebouwd was, kozen klokkenmakers en autoriteiten voor een standaardklok van 12 uur die met de wijzers van de klok mee draaide, omdat de meerderheid van de klokken deze kenmerken had. Maar toch: als 51 procent van de klokken ooit zoals de klok van de kathedraal van Florence waren geweest, zouden we nu een 24-uursklok achterwaarts lezen.

Deze beschouwingen over de gevoelige afhankelijkheid van begincondities geven het 80/20-principe niet precies weer. De voorbeelden houden een *verandering in de loop van de tijd* in, terwijl het 80/20-principe een *statische* uitsplitsing van oorzaken inhoudt *op een willekeurig moment*. Toch is er een belangrijk verband tussen deze twee verschijnselen. Beide laten zien hoe het universum evenwicht verafschuwt. In het eerste geval zien we bij concurrerende verschijnselen een natuurlijke beweging wég van een 50/50-verdeling. Een verdeling van 51/49 is inherent instabiel en helt meestal over naar een verdeling van 95/5, 99/1 of zelfs 100/0. Gelijkheid eindigt in overheersing: dat is een van de boodschappen van de chaostheorie. De boodschap van het 80/20-principe is anders, maar vormt daarop een aanvulling: het grootste deel van elk verschijnsel op elk willekeurig moment wordt verklaard of veroorzaakt door een minderheid van de factoren die tot het verschijnsel bijdragen. Tachtig procent van de resultaten komt voort uit 20 procent van de oorzaken. Een paar dingen zijn belangrijk; de meeste niet.

Het 80/20-principe onderscheidt goede films van slechte films

Tot de opvallendste voorbeelden van de werking van het 80/20-principe behoort de filmindustrie. Twee economen14 deden onderzoek naar de inkomsten uit en de looptijd van 300 films die in een periode van anderhalf jaar uitkwamen. Ze ontdekten dat 4 films – nauwelijks 1,3 procent van het totaal – goed waren voor 80 procent van de inkomsten; de andere 296 films, ofwel 98,7 procent, brachten slechts 20 procent van het totaal op. Dus films die een goed voorbeeld geven van de werking van de vrije markt, produceren virtueel een 80/1-regel, een zeer duidelijke demonstratie van het principe van onbalans.

Nog boeiender is de vraag hoe dat zo komt. Het blijkt dat bioscoopbezoekers, evenals gasdeeltjes, willekeurige bewegingen maken. Zoals de chaostheorie aantoont, zijn de gedragingen van gasdeeltjes, pingpongballen of bioscoopbezoekers zuiver een kwestie van toeval. Ze produceren een voorspelbaar onevenwichtig resultaat. Recensies en mond-tot-mondreclame van premièrepubliek bepalen of de tweede toeloop van het publiek groot of klein is. En die is weer bepalend voor de volgende toeloop, enzovoorts. Films zoals *Independence Day* of

Mission Impossible bleven volle zalen trekken, terwijl andere dure films met een sterrencast zoals *Waterland* of *Daylight* al heel snel in kleinere bioscopen gingen draaien en daarna nergens meer. Hier heeft het 80/20-principe een geduchte uitwerking.

Een gids voor deze handleiding

In hoofdstuk 2 leggen we uit hoe je het 80/20-principe in praktijk kunt brengen en onderzoeken we het verschil tussen 80/20-analyse en 80/20-denken. Beide zijn nuttige methoden, afgeleid van het 80/20-principe. 80/20-analyse is een systematische, kwantitatieve methode om oorzaken en gevolgen te vergelijken. 80/20-denken is een bredere, minder precieze en meer intuïtieve procedure. Deze omvat de mentale modellen en gewoonten waarmee we hypothesen kunnen opstellen over de oorzaken die essentieel zijn voor de belangrijke dingen in ons leven. We kunnen hiermee de oorzaken vaststellen en onze positie sterk verbeteren door onze middelen overeenkomstig in te zetten.

Deel twee, ‘Succes van bedrijven hoeft geen mysterie te zijn’, is een samenvatting van de belangrijkste zakelijke toepassingen van het 80/20-principe. Deze toepassingen zijn uitgeprobeerd, getest en zeer waardevol bevonden, maar merkwaardig genoeg maakt het bedrijfsleven er nauwelijks gebruik van. In mijn samenvatting staat weinig origineels, maar iemand die voor een klein of groot bedrijf streeft naar een sterke winststijging, zal deze inleiding zeer nuttig vinden en het is de eerste die in boekvorm verschijnt.

In deel drie, ‘Minder werken, meer verdienen en meer genieten’, laat ik zien hoe je met het 80/20-principe het niveau waarop je functioneert kunt verhogen, zowel op je werk als in je privéleven. Dit is een pionierspoging om het 80/20-principe op een nieuw terrein toe te passen; en deze poging leidt tot enkele opzienbarende resultaten, ook al is deze beslist in veel opzichten onvolkomen en onvolledig. Zo is bijvoorbeeld 80 procent van ons geluk en van onze belangrijkste prestaties geconcentreerd in een klein deel van ons leven. De pieken van grote persoonlijke waarde kunnen gewoonlijk sterk uitgebreid worden. De normale opvatting is dat we te weinig tijd hebben. Mijn toepassing van het 80/20-principe suggereert het omgekeerde: dat we tijd te over hebben en deze verkwisten en misbruiken.

Deel vier, ‘Nieuwe inzichten: het principe nogmaals onder de loep’, is nieuw in deze editie en beschrijft hoe netwerken steeds belangrijker zijn geworden, waardoor het principe invloedrijker is geworden en bovendien extremer – zodat de norm verschuift naar 90/10 of zelfs 99/1

in plaats van 80/20. Dit deel laat ook zien hoe je kunt reageren op deze nieuwe trend om veel succesvoller te worden.

Deel vijf, ‘Reacties en aanvullingen uit de praktijk’, gaat over de feedback die ik heb ontvangen en hoe mijn ideeën over het 80/20-principe zich verder hebben ontwikkeld sinds het verschijnen van de eerste druk.

Waarom het 80/20-principe goed nieuws is

Ik wil deze inleiding afsluiten met een persoonlijke mening. Ik geloof dat het 80/20-principe een grote belofte inhoudt. Het principe laat beslist helder zien wat toch al overduidelijk is: dat er een gigantische verspilling is op allerlei terreinen, in de manier waarop de natuur werkt, in het bedrijfsleven, in de maatschappij en in ons leven. Als het typerend is dat 80 procent van de resultaten voortkomt uit 20 procent van de input, dan geldt automatisch ook het omgekeerde: dat meestal 80 procent van de input, de grote meerderheid, maar een marginaal effect van 20 procent heeft.

Paradoxaal genoeg kan zo’n grote verspilling schitterend nieuws zijn, als we het 80/20-principe niet alleen gebruiken om lage productiviteit vast te stellen en te hekelen, maar het ook creatief benutten en er iets positiefs mee doen. We kunnen ontzettend veel verbeteren door de natuur en ons eigen leven anders in te richten en een nieuwe koers te geven. De natuur verbeteren en weigeren om de status-quo te accepteren, is de manier om vooruitgang te boeken: in de evolutie en de wetenschap, sociaal en persoonlijk. George Bernard Shaw zei het treffend:

*De redelijke mens past zich aan de wereld aan. De onredelijke blijft proberen om de wereld aan zichzelf aan te passen. Daarom hangt alle vooruitgang af van de onredelijke mens.*15

De implicatie van het 80/20-principe is dat de output niet alleen verhoogd, maar zelfs verveelvoudigd kan worden, als we de weinig productieve input bijna net zo productief kunnen maken als de sterk productieve input. Succesvolle experimenten met het 80/20-principe in het bedrijfsleven wijzen erop dat deze sprong in waarde met creativiteit en vasthoudendheid meestal gemaakt kan worden.

Er zijn twee manieren om dit te bereiken. Eén manier is om de middelen van onproductieve naar productieve toepassingen te verschuiven, het geheim van alle ondernemers door de eeuwen heen. Zoek een rond gat voor een ronde pin, een vierkant gat voor een

vierkante pin en iets wat perfect past voor elke vorm ertussenin. De ervaring leert dat elk middel zijn ideale toepassing heeft, waar het tientallen of honderden malen effectiever kan zijn dan op de meeste andere terreinen.

De andere route naar vooruitgang – de methode van wetenschappers, artsen, predikanten, ontwerpers van computersystemen, onderwijsdeskundigen en opleiders – is manieren zoeken om onproductieve middelen effectiever te maken, zelfs in hun bestaande toepassingen; zorgen dat zwakke middelen zich gedragen alsof ze hun productievere neefjes zijn; de zeer productieve middelen nabootsen, zo nodig door uitgekiende procedures van uitputtende herhaling.

Je moet nagaan welke paar dingen fantastisch goed werken en deze cultiveren, koesteren en verveelvoudigen. Tegelijkertijd moet je de verspilling – het merendeel van de dingen dat voor dier en mens altijd van weinig waarde zal blijken – een halt toeroepen of sterk verminderen.

Toen ik dit boek schreef en duizend voorbeelden van het 80/20-principe waarnam, werd mijn geloof versterkt: geloof in vooruitgang, in grote sprongen voorwaarts, in het vermogen van de mensheid om zowel individueel als collectief de uitrusting die de natuur ons toebedeeld heeft, te verbeteren. Joseph Ford merkte op:

*God dobbelt met het universum. Maar de dobbelstenen zijn onzuiver. En het belangrijkste doel is: erachter komen volgens welke regels ze vervalst zijn en hoe we ze voor onze doeleinden kunnen gebruiken.*16

Het 80/20-principe kan ons helpen om precies dat te bereiken.

2
.
Hoe je 80/20 kunt denken

In hoofdstuk 1 werd het idee achter het 80/20-principe uitgelegd. In dit hoofdstuk bespreek ik hoe het 80/20-principe in de praktijk werkt en wat het voor jou kan betekenen. Twee toepassingen van het principe, 80/20-analyse en 80/20-denken, bieden een praktische filosofie waarmee je je leven kunt begrijpen en verbeteren.

Definitie van het 80/20-principe

Het 80/20-principe stelt dat er een ingebouwde onevenredige verhouding bestaat tussen oorzaak en gevolg, input en output, inspanning en beloning. Er zijn twee categorieën oorzaken, input en inspanning:

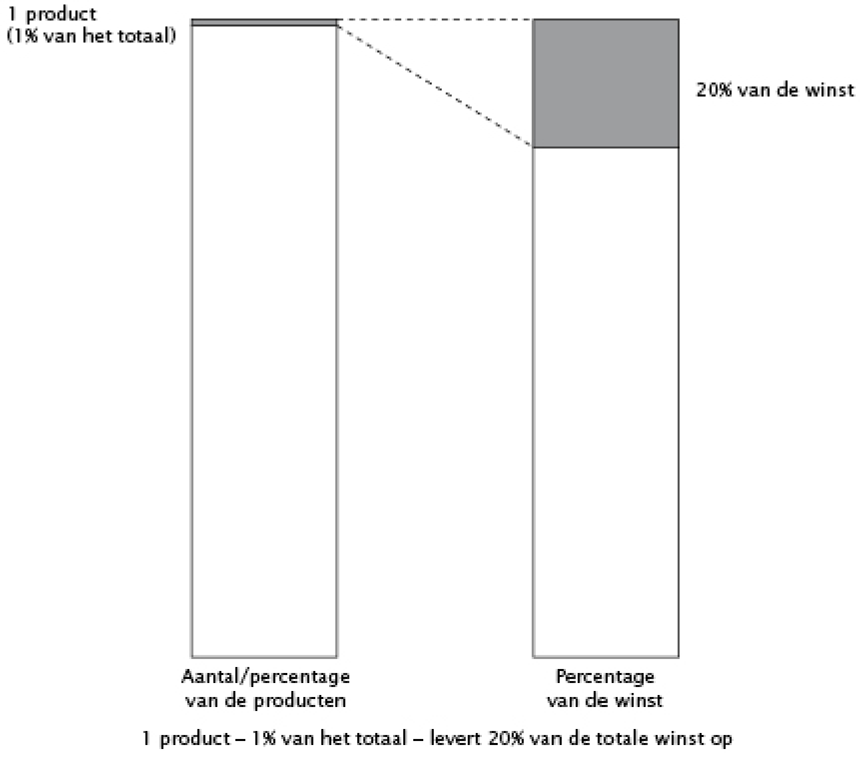
- de meerderheid, die weinig effect heeft;
- een kleine minderheid, die een belangrijk, overheersend effect heeft.

Verder zijn resultaten, output en beloning meestal afkomstig uit een klein deel van de oorzaken, input en inspanning, die bedoeld zijn om deze resultaten, output en beloning te produceren.

De relatie tussen oorzaken, input en inspanning aan de ene kant, en resultaten, output en beloning aan de andere kant kenmerkt zich daarom door onevenredigheid.

Wanneer deze onevenredige verhouding rekenkundig gemeten kan worden, is de 80/20-relatie een goede maatstaf: 80 procent van de resultaten, output en beloning is afkomstig uit maar 20 procent van de oorzaken, input en inspanning. Ongeveer 80 procent van de wereldenergie wordt bijvoorbeeld verbruikt door 15 procent van de wereldbevolking.1 80 procent van de rijkdom op aarde is in het bezit van 25 procent van de wereldbevolking.2 In de gezondheidszorg ‘verbruikt 20 procent van de populatie en/of 20 procent van de ziekten 80 procent van de middelen’.3

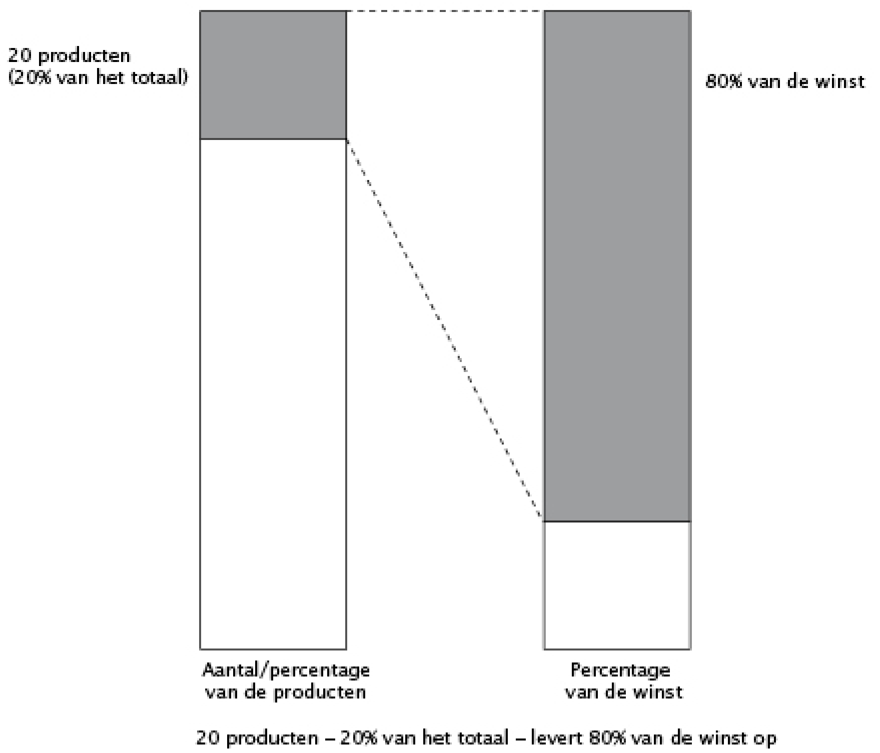
Figuur 2 en figuur 3 laten dit 80/20-patroon zien. Stel je voor dat een bedrijf 100 producten voert en ontdekt dat de rendabelste 20 producten verantwoordelijk zijn voor 80 procent van de totale winst. In figuur 2 omvat het linkerstaafdiagram alle honderd producten, die alle een honderdste van de ruimte in beslag nemen.



Figuur 2

In het rechterstaafdiagram staat de totale winst uit de 100 producten. Stel je voor dat de winst van het rendabelste product ingevuld staat in het rechterstaafdiagram, van boven naar beneden. Laten we zeggen dat het rendabelste product 20 procent van de totale winst oplevert. Figuur 2 laat dus zien dat één product (ofwel 1 procent van de producten) dat aan de linkerkant een honderdste van de ruimte inneemt, 20 procent van de winst oplevert. De gearceerde vlakken laten deze relatie zien.

We tellen door naar het op een na rendabelste product en zo verder het diagram naar beneden. Als we de winst van de bovenste 20 producten hebben geteld, kunnen we in het rechterdiagram arceren hoeveel van de totale winst deze 20 producten opleveren. Figuur 3 laat met dit denkbeeldige voorbeeld zien dat deze 20 producten, 20 procent van het totaal, 80 procent van de totale winst voor hun rekening nemen (in het gearceerde gedeelte). Omgekeerd kunnen we in de witte vlakken de andere kant van deze relatie zien: 80 procent van de producten levert in totaal maar 20 procent van de winst op.



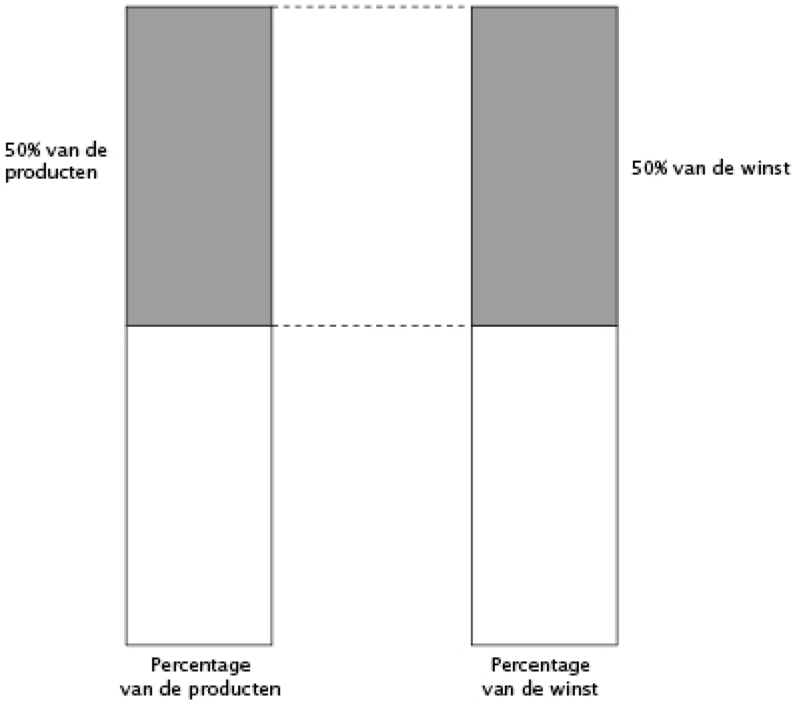
Figuur 3

De cijfers 80/20 zijn alleen maar een referentiepunt, en de echte relatie is soms evenrediger of onevenrediger dan 80/20. Het 80/20-principe stelt echter dat de relatie in de meeste gevallen eerder in de buurt van 80/20 ligt dan van 50/50. Als alle producten in ons voorbeeld evenveel winst opleverden, zou dit leiden tot een relatie als in figuur 4.

Het merkwaardige, maar cruciale punt in een dergelijk onderzoek is dat het patroon in figuur 3 veel typerender is dan het patroon in figuur 4. Bijna altijd levert een kleine groep van het totale aantal producten een groot deel van de winst op. De exacte relatie hoeft natuurlijk niet 80/20 te zijn. 80/20 is zowel een geschikte metafoor als een bruikbare hypothese, maar is niet het enige patroon. Soms komt 80 procent van de winst voort uit 30 procent van de producten; soms komt 80 procent van de winst voort uit 15 of zelfs 10 procent van de producten. De vergeleken cijfers hoeven bij elkaar opgeteld niet honderd te zijn, maar gewoonlijk geeft het plaatje een onevenredige verhouding te zien, die veel meer lijkt op figuur 3 dan op figuur 4.

Misschien is het jammer dat de cijfers 80 en 20 samen opgeteld honderd zijn. Hierdoor ziet het resultaat er elegant uit (wat ook geldt voor resultaten als 50/50, 70/30, 99/1 en veel andere combinaties) en het is zeker gemakkelijk te onthouden. Hierdoor denken veel mensen echter dat we maar met één gegevensverzameling te maken hebben, van eenmaal 100 procent. Dat is niet het geval. Dat 80 procent van de

mensen rechtshandig is en 20 procent linkshandig, is nog geen 80/20-waarneming. Om het 80/20-principe toe te passen, moet je twee gegevensverzamelingen hebben, die afzonderlijk opgeteld 100 procent zijn. Een van die verzamelingen meet een variabele kwantiteit (bijvoorbeeld tijd, geld of aandacht), die bij de mensen of dingen hoort uit de andere verzameling.



Figuur 4

Wat het 80/20-principe voor jou kan betekenen

Iedereen die ik ken die het 80/20-principe serieus nam, heeft daaraan nuttige inzichten ontleend die soms hun leven veranderden. Je moet je eigen toepassingen voor het principe verzinnen. Die zijn er beslist als je creatief kijkt. Deel drie (hoofdstuk 9 tot en met hoofdstuk 15) zal je op je ontdekkingstocht begeleiden, maar ik kan ter illustratie een aantal voorbeelden uit mijn eigen leven geven.

Hoe het 80/20-principe mij geholpen heeft

Toen ik pas in Oxford studeerde, zei mijn mentor dat ik nooit naar college moest gaan. ‘Je kunt boeken veel sneller lezen,’ legde hij uit. ‘Lees echter nooit een boek van begin tot eind, behalve voor je plezier. Zorg ervoor dat je, wanneer je het voor je werk doet, ontdekt hoe het boek je de dingen sneller kan vertellen dan wanneer je het helemaal zou lezen. Lees de conclusie, daarna de inleiding, dan opnieuw de conclusie

en duik daarna kort in de interessante stukjes.’ Wat hij eigenlijk zei, was dat 80 procent van de waarde van een boek te vinden is in 20 procent of minder van de pagina’s, en opgenomen kan worden in 20 procent van de tijd die de meeste mensen zouden uittrekken om het door te lezen.

Ik legde me toe op deze studiemethode en paste deze ook verder toe. In Oxford is er geen systeem van voortdurende beoordeling en het hangt helemaal af van de eindtoetsen welk soort universitaire graad men behaalt. Ik analyseerde vroegere examens en maakte daaruit op dat 80 (en soms 100) procent van een tentamen gemakkelijk beantwoord kon worden met kennis van 20 procent (of minder) van de onderwerpen die het examen zou bestrijken. De examinatoren waren dus veel meer onder de indruk van een student die ontzettend veel wist over relatief weinig, dan van een kandidaat die redelijk wat wist over veel. Ik kon door dit inzicht zeer efficiënt studeren. Uiteindelijk slaagde ik op de een of andere manier met lof, zonder erg hard te werken. Vroeger dacht ik dat dit bewees dat de ‘dons’ van Oxford gemakkelijk beet te nemen waren. Tegenwoordig denk ik liever, misschien abusievelijk, dat ze ons leerden hoe de wereld werkte.

Ik ging voor Shell werken, waar ik mijn tijd doorbracht op een vreselijke olieraffinaderij. Misschien was het goed voor mijn ziel, maar ik zag snel in dat de bestbetaalde banen voor jonge, onervaren mensen zoals ik in de managementadviessector lagen. Dus ging ik naar Philadelphia en haalde moeiteloos een MBA in Wharton (de zogenaamde leerervaring of het drillen van Harvard versmadend). Ik ging werken bij een toonaangevend Amerikaans managementadviesbureau, dat mij op de eerste dag viermaal zoveel betaalde als Shell op de dag dat ik vertrok. Het lijdt geen twijfel dat 80 procent van het geld dat verdiend kon worden door mensen die zo jong waren als ik geconcentreerd was in 20 procent van de banen.

Omdat er te veel collega’s bij het adviesbureau werkten die slimmer waren dan ik, verhuisde ik naar een andere Amerikaanse strategie‘boetiek’. Ik ontdekte dit bureau omdat het sneller groeide dan de firma waarbij ik me aangesloten had, terwijl er naar verhouding veel minder echt slimme mensen werkten.

Voor wie men werkt, is belangrijker dan wat men doet

Hier kwam ik veel paradoxen van het 80/20-principe tegen. 80 procent van de groei in de strategieadviessector – die nu, net zoals toen, groeit als kool – kwam voor rekening van bureaus die destijds in totaal minder dan 20 procent van de professionals uit deze bedrijfstak in dienst hadden. Ook werd 80 procent van de snelle promoties gemaakt in niet

meer dan een handjevol bedrijven. Geloof me: talent had er weinig mee te maken. Toen ik het eerste adviesbureau verliet en bij het tweede ging werken, verhoogde ik het gemiddelde intelligentieniveau van beide.

Het verwarrende was echter dat mijn nieuwe collega's effectiever waren dan mijn oude. Waarom? Ze werkten niet harder, maar volgden het 80/20-principe in twee belangrijke opzichten. Ten eerste beseften ze dat 80 procent van de winst bij de meeste bedrijven te danken is aan 20 procent van de klanten. In de managementadviessector betekent dit twee dingen: grote klanten en vaste klanten. Grote klanten geven grote opdrachten, wat betekent dat men een groter deel van de jonge, goedkopere consultants kan inzetten. Vasteklantrelaties kweken vertrouwen en vergroten de overstapkosten voor de klant. Vaste klanten zijn meestal weinig prijsbewust.

Bij de meeste managementadviesbureaus raakt men pas echt enthousiast als er nieuwe klanten binnengehaald worden. Bij mijn nieuwe bureau waren de echte helden degenen die de langste tijd voor de grootste klanten werkten. Dit deden ze door het contact met de topmanagers van deze bedrijven te cultiveren.

Het tweede belangrijke inzicht van het adviesbureau luidde: bij elke klant ontstaat 80 procent van de resultaten doordat we ons concentreren op de belangrijkste 20 procent van de vraagstukken. Voor een nieuwsgierige consultant waren dit niet noodzakelijkerwijs de interessantste kwesties. Onze concurrenten keken oppervlakkig naar een hele reeks vraagstukken en lieten het aan de klant over of deze de aanbevelingen wilde opvolgen. We bleven hameren op de belangrijkste zaken, tot we de klant gedwongen hadden tot maatregelen die vruchten afwierpen. Het resultaat was vaak dat de winst van onze klanten explodeerde, en hetzelfde gold voor het budget dat ze ons ter beschikking stelden.

Werk je om anderen rijk te maken of omgekeerd?

Ik raakte er snel van overtuigd dat inspanning en resultaat op z'n best losjes met elkaar verbonden waren, zowel bij consultants als bij hun klanten. Zich op de juiste plek bevinden was belangrijker dan slim zijn en hard werken. Het beste was sluw zijn en zich concentreren op de resultaten en niet op de input. Maatregelen nemen op grond van een klein aantal cruciale inzichten leidde tot resultaten; intelligentie en hard werken niet. Jammer genoeg liet ik mij door schuldgevoel en sociale druk om me aan te passen aan collega's er jarenlang van weerhouden om volledig volgens deze les te handelen; ik werkte veel te hard.

Tegen die tijd had het bureau honderden mensen met een hogere opleiding in dienst en ongeveer 30 mensen, onder wie ikzelf, die compagnons genoemd werden. Maar 80 procent van de winst ging naar één man, de oprichter, hoewel hij in cijfers uitgedrukt minder dan 4 procent van de maatschap en maar een fractie van een procent van het bureau als geheel vormde.

Twee andere juniorcompagnons en ik wilden niet langer de oprichter verrijken, en we vertrokken om ons eigen bureau te beginnen en precies hetzelfde te doen. Op onze beurt groeiden we ook weer uit tot een bureau met honderden consultants. Al snel streken we 80 procent van de winst op, hoewel we gedrieën, hoe je het ook wendt of keert, minder dan 20 procent van het waardevolle werk van de firma verrichtten. Ook hierdoor voelde ik me schuldig. Na zes jaar nam ik ontslag en verkocht mijn aandelen aan de andere vennoten. We hadden toen elk jaar onze omzet en winst verdubbeld en ik wist een goede prijs te bedingen voor mijn aandelen. Kort daarna werd de managementadviessector getroffen door de recessie van 1990. Hoewel ik je verderop adviseer om schuldgevoelens op te geven, had ik geluk met de mijne. Zelfs degenen die het 80/20-principe hanteren, hebben een beetje geluk nodig, en ik heb daarvan altijd veel meer dan mijn deel gekregen.

Rijkdom uit belegging kan rijkdom uit arbeid in het niet doen verzinken

Ik belegde 20 procent van het geld dat ik verdiende in aandelen van één bedrijf, Filofax. Beleggingsadviseurs waren ontzet. Destijds bezat ik ongeveer 20 aandelenpakketten van beursgenoteerde bedrijven, maar dit ene pakket, 5 procent van het aantal aandelen dat ik bezat, maakte ongeveer 80 procent van mijn portefeuille uit. Gelukkig groeide dit percentage nog verder, want de waarde van de Filofax-aandelen verveelvoudigde de volgende drie jaar. Toen ik in 1995 een aantal aandelen verkocht, kreeg ik bijna 18 maal de prijs die ik voor mijn pakket betaald had.

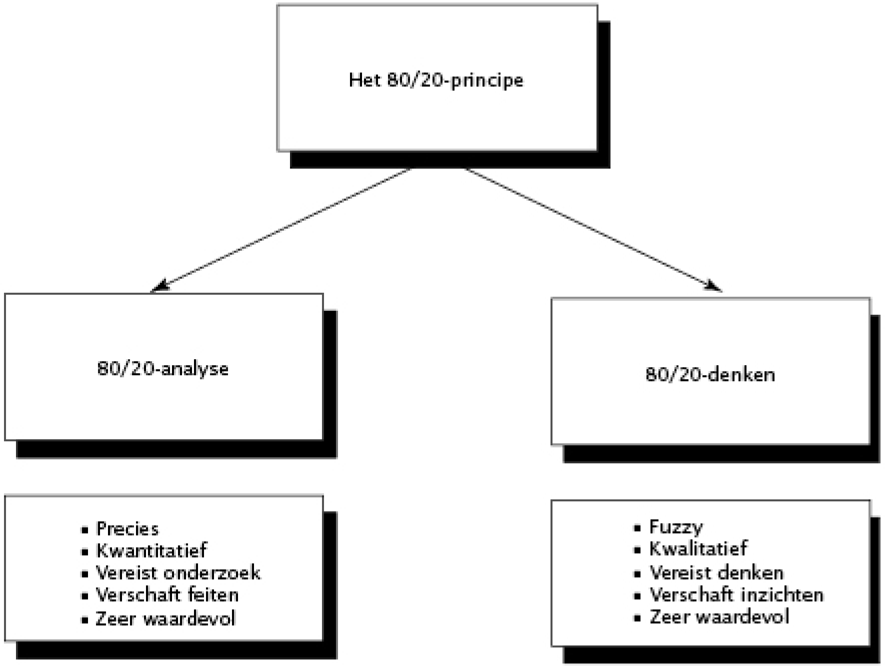
Ik deed nog twee andere grote beleggingen, één in een opkomend restaurant met de naam Belgo, en de andere in MSI, een hotelbedrijf dat op dat moment geen hotels bezat. Samen maakten deze drie beleggingen tegen kostprijs ongeveer 20 procent van mijn nettovermogen uit. Maar ze namen 80 procent van mijn daaruit voortvloeiende beleggingswinst voor hun rekening, en vormen nu 80 procent van een veel groter nettovermogen.

Zoals ik in hoofdstuk 14 laat zien, komt 80 procent van de groei in rijkdom bij langetermijnportefeuilles voort uit minder dan 20 procent van

de beleggingen. Het is zeer belangrijk om deze 20 procent goed te kiezen en vervolgens hierin zo veel mogelijk kapitaal te concentreren. Volgens de gangbare opvatting moet je niet al je geld op één paard inzetten. Het is een 80/20-wijsheid om zorgvuldig je paard te kiezen, al je geld erop in te zetten en het vervolgens met argusogen in de gaten te houden.

Hoe je het 80/20-principe kunt gebruiken

Er zijn twee manieren om het 80/20-principe te gebruiken, zoals te zien is in figuur 5.



Figuur 5

Van oudsher vereist het 80/20-principe 80/20-analyse: een kwantitatieve methode om de precieze verhouding vast te stellen tussen oorzaak, input en inspanning enerzijds en resultaat, output en beloning anderzijds.

Deze methode gebruikt de mogelijke 80/20-relatie als hypothese en verzamelt dan feiten, zodat de echte relatie duidelijk wordt. Dit is een empirische procedure die tot elk resultaat tussen 50/50 en 99,9/0,1 kan leiden. Als het resultaat een duidelijke onevenredige verhouding tussen input en output laat zien (laten we zeggen een 65/35 of een nog onevenrediger relatie), dan neemt men normaliter maatregelen (zie verderop).

Een nieuwe en complementaire manier om het 80/20-principe te gebruiken, is wat ik 80/20-denken noem. Hierbij moet je goed nadenken over elk onderwerp dat belangrijk voor je is, en je een oordeel vormen over de effectiviteit van het 80/20-principe op dit terrein. Je kunt dan volgens dat inzicht handelen. Voor 80/20-denken hoef je geen gegevens te verzamelen of de hypothese echt te testen. Daarom kan 80/20-denken soms misleidend zijn. Het is bijvoorbeeld gevaarlijk om aan te nemen dat je al weet wat de 20 procent is als je een relatie ontdekt. Ik zal echter proberen te verduidelijken dat 80/20-denken je waarschijnlijk veel minder snel misleidt dan conventioneel denken. 80/20-denken is veel toegankelijker en sneller dan 80/20-analyse, hoewel de laatste de voorkeur verdient wanneer het vraagstuk erg belangrijk is en je het moeilijk vindt om op een schatting te vertrouwen.

Eerst kijken we naar 80/20-analyse en daarna naar 80/20-denken.

80/20-analyse

Met 80/20-analyse onderzoeken we de relatie tussen twee vergelijkbare gegevensverzamelingen. Eén gegevensverzameling is altijd een populatie mensen of objecten, die in een percentage uitgedrukt kan worden en gewoonlijk een groot aantal van 100 of meer omvat. De andere gegevensverzameling heeft betrekking op een interessant kenmerk van deze mensen of objecten, dat gemeten en ook in een percentage uitgedrukt kan worden.

We kunnen bijvoorbeeld besluiten om te kijken naar een groep van 100 vrienden, die allen op z’n minst af en toe bier drinken, en vergelijken hoeveel bier ze vorige week dronken.

Tot zover is deze analysemethode gebruikelijk bij veel statistische technieken. Wat 80/20-analyse uniek maakt, is dat de meting de tweede gegevensverzameling rangschikt naar afnemend belang, en vergelijkingen trekt tussen percentages van de twee gegevensverzamelingen.

In ons voorbeeld vragen we al onze 100 vrienden hoeveel glazen bier ze vorige week hebben gedronken, en rangschikken de resultaten van hoog naar laag in een tabel. Figuur 6 laat de bovenste 20 en de onderste 20 van de tabel zien.

Plaats	Naam	Aantal gedronken glazen	Cumulatief
	Onze bovenste 20 bierdrinkers		
1	Charles H	45	45
2	Richard D	43	88
3=	George K	42	130
3=	Fred F	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	253
7	Peter T	39	292
8	Reg C	37	329
9=	George B	36	365
9=	Bomber J	36	401
9=	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Steward M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15=	Kevin C	30	563
15=	Nick B	30	593
15=	Ricky M	30	623
15=	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700
	Onze onderste 20 bierdrinkers		
81=	Rupert E	3	973
81=	Patrick W	3	976
81=	Anne B	3	979
81=	Jamie R	3	982
85=	Stephanie F	2	984
85=	Carli S	2	986
87=	Roberta F	1	987
87=	Pat B	1	988
87=	James P	1	989
87=	Charles W	1	990
87=	Jon T	1	991
87=	Edward W	1	992
87=	Margo L	1	993
87=	Rosabeth M	1	994
87=	Shirley W	1	995
87=	Greg P	1	996
87=	Gilly C	1	997
87=	Francis H	1	998
87=	David C	1	999
87=	Darleen B	1	1000

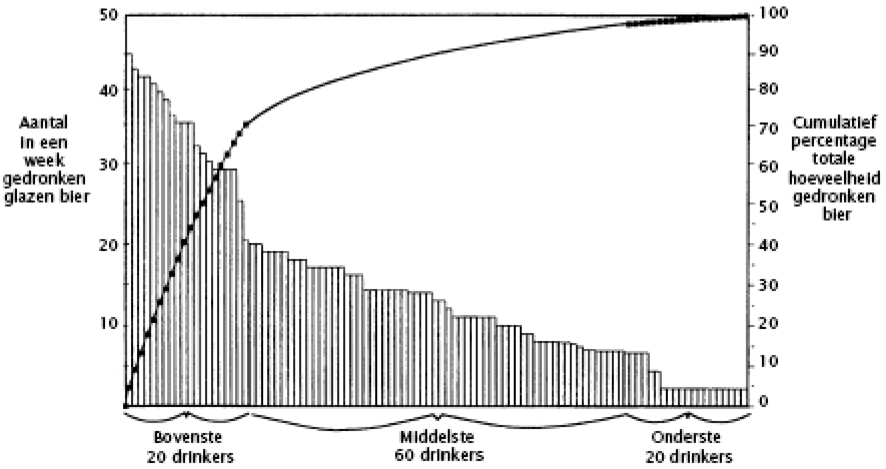
Figuur 6

Met 80/20-analyse kunnen we percentages van de twee gegevensverzamelingen vergelijken (de vrienden en de hoeveelheid gedronken bier). In dit geval kunnen we stellen dat 70 procent van het bier gedronken werd door maar 20 procent van de vrienden. Daarom levert dit ons een 70/20-relatie op. Figuur 7 is een 80/20-diagram van een frequentieverdeling (in het kort een 80/20-diagram), een visuele weergave van de gegevens.

Waarom wordt dit 80/20-analyse genoemd?

Wanneer we deze relaties vergelijken, is de meest voorkomende waarneming – die lang geleden al gedaan werd (waarschijnlijk in de jaren vijftig) – dat 80 procent van de gemeten hoeveelheid bij 20 procent van de mensen of objecten hoort. 80/20 is steno geworden voor dergelijke onevenredige relaties, of het exacte resultaat nu 80/20 is of

niet (statistisch gezien is een relatie van exact 80/20 onwaarschijnlijk). Bij 80/20-relaties verwijst men gewoonlijk naar de *belangrijkste* 20 procent van de oorzaken, en niet naar de onbelangrijke 20 procent. 80/20-analyse is mijn benaming voor de manier waarop het 80/20-principe tot op heden algemeen gebruikt is: om mogelijke relaties tussen in- en output op een kwantitatieve en empirische manier te meten.



Figuur 7

We zouden bij onze bierdrinkende vrienden net zo goed kunnen waarnemen dat de onderste 20 procent maar 30 glazen bier consumeerde, of 3 procent van het totaal. Het zou ook volslagen legitiem zijn om dit een 3/20-relatie te noemen, hoewel dit zelden gebeurt. De nadruk ligt bijna altijd op de zware gebruikers of belangrijke oorzaken. Als een brouwerij een promotiecampagne voert of wil onderzoeken wat bierdrinkers van hun bierassortiment vinden, is het nuttiger om de bovenste 20 te raadplegen.

Ook willen we misschien weten welk percentage van onze vrienden 80 procent van de totale bierconsumptie voor zijn rekening nam. In dit geval zou onderzoek van het gedeelte van de tabel dat niet te zien is (het middelste), laten zien dat Mike G. het cumulatieve totaal op 800 glazen bracht – met 10 glazen bier staat hij wat betreft bierconsumptie op de 28ste plaats. We zouden deze relatie daarom kunnen uitdrukken als 80/28: 80 procent van de totale hoeveelheid bier werd gedronken door maar 28 procent van onze vrienden.

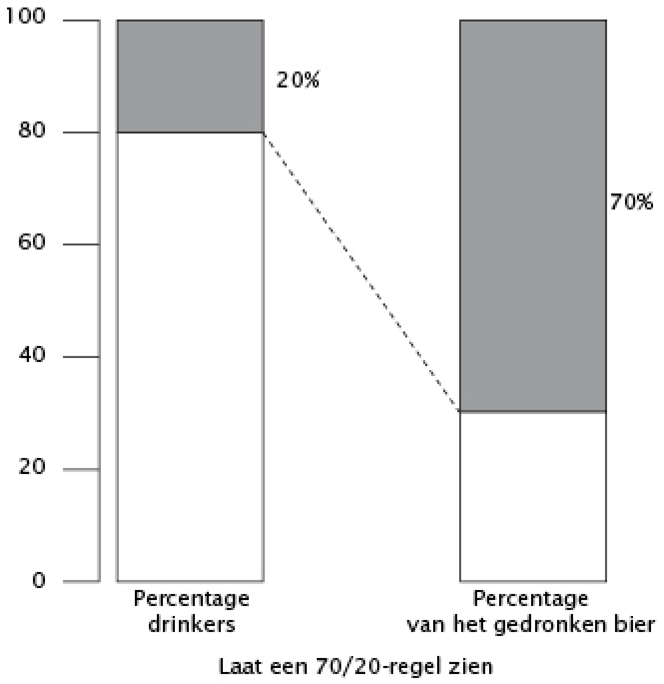
Uit dit voorbeeld blijkt dat 80/20-analyse kan leiden tot elke combinatie van conclusies. Duidelijk is dat individuele conclusies interessanter en potentieel bruikbaarder zijn wanneer er een onevenredige verhouding is. Als we bijvoorbeeld ontdekt hadden dat al onze vrienden precies 8 glazen bier hadden gedronken, was de brouwerij niet erg geïnteresseerd geweest in onze groep voor promotie- of

onderzoeksdoeleinden. In dat geval hadden we een 20/20-relatie gehad (20 procent van het bier werd gedronken door de bovenste 20 procent van onze vrienden) of een 80/80-relatie (80 procent van het bier werd gedronken door 80 procent van onze vrienden).

Staafdiagrammen laten een 80/20-relatie het duidelijkst zien

80/20-analyse kan het beste getoond worden door deze af te beelden in de vorm van twee staafdiagrammen! Ook in ons voorbeeld is dat zeer op zijn plaats. (Figuur 2, figuur 3 en figuur 4 waren staafdiagrammen.) De eerste staaf in figuur 8 omvat onze 100 bierdrinkende vrienden, die elk 1 procent van het staafvlak vullen. Het diagram begint bovenaan met de grootste bierdrinker en eindigt onderaan met de matigste bierdrinker. De tweede staaf omvat de totale hoeveelheid bier die door al onze vrienden gedronken is. Overal kunnen we zien welk percentage van onze vrienden welke hoeveelheid bier voor zijn rekening neemt.

Figuur 8 laat zien wat we ontdekt hebben door middel van de tabel (en ook konden zien in figuur 7): dat de bovenste 20 procent van de bierdrinkers 70 procent van de hoeveelheid gedronken bier voor zijn rekening neemt. De eenvoudige staven in figuur 8 geven de cijfers uit figuur 7 van boven naar beneden weer, en niet van links naar rechts. Het maakt niet uit aan welke weergave je de voorkeur geeft.



Figuur 8

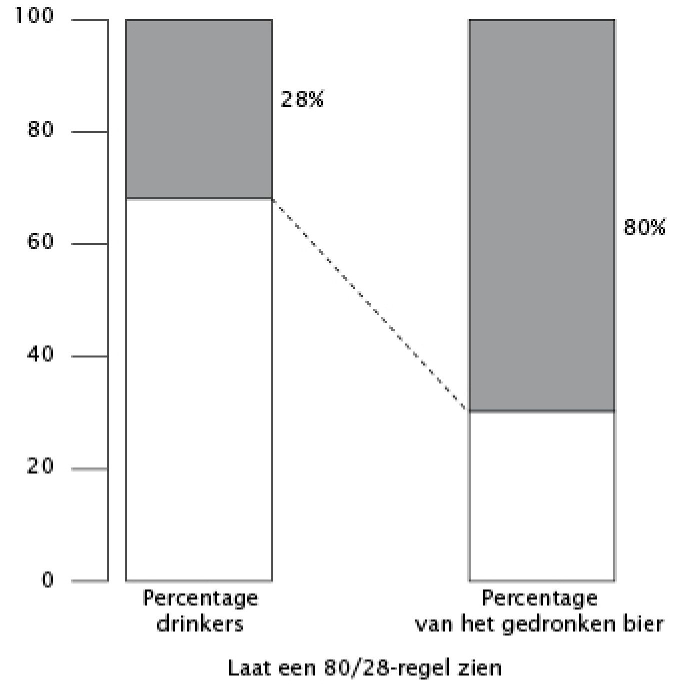
Als we willen laten zien welk percentage van onze vrienden 80 procent van het bier dronk, tekenen we de staafdiagrammen iets anders,

namelijk zoals in figuur 9. We geven de 80/28-relatie weer: 28 procent van onze vrienden dronk 80 procent van het bier.

Waarvoor wordt 80/20-analyse gebruikt?

Meestal om de relatie die ze beschrijft te veranderen, of om er beter gebruik van te maken!

Eén toepassing van 80/20-analyse is ervoor te zorgen dat je je richt op de belangrijkste oorzaken van de relatie, namelijk de belangrijkste 20 procent van de input die leidt tot 80 procent (of wat het precieze getal ook zijn mag) van de output. Als de bovenste 20 bierdrinkers verantwoordelijk zijn voor 70 procent van de hoeveelheid gedronken bier, dan is dit de groep waarop een brouwerij zich zou moeten concentreren. Deze 20 procent moet de brouwerij bereiken om onder deze mensen zo veel mogelijk klandizie te krijgen, en zo mogelijk hun bierconsumptie nog verder op te voeren. Praktisch gesproken kan de brouwerij besluiten om 80 procent van de bierdrinkers die maar 30 procent van het bier consumeren te negeren. Dit vereenvoudigt de opdracht aanzienlijk.



Figuur 9

Net zo moet een bedrijf dat ontdekt dat 80 procent van zijn winst afkomstig is van 20 procent van zijn klanten, op grond van deze informatie ervoor zorgen dat deze 20 procent tevreden blijft en proberen de handel met deze groep te vergroten. Dat is veel gemakkelijker en lonender dan evenveel aandacht besteden aan elke klant. Een bedrijf dat ontdekt dat 80 procent van zijn winst afkomstig is van 20 procent van de

producten, moet zich vooral inspannen om meer van deze producten te verkopen.

Hetzelfde idee is van toepassing op niet-commerciële toepassingen van 80/20-analyse. Stel dat je het plezier analyseert dat je aan al je vrijetijdsbestedingen ontleent en dat 80 procent afkomstig blijkt te zijn uit 20 procent van je activiteiten, die op dit moment maar 20 procent van je vrije tijd in beslag nemen. Dan zou het zinvol zijn om de tijd die je aan deze 20 procent besteedt, te verhogen van 20 tot ten minste 80 procent.

Nog een voorbeeld is transport. 80 procent van de files ontstaat op 20 procent van de wegen. Als je elke week dezelfde route naar je werk neemt, weet je dat ongeveer 80 procent van het oponthoud zich voordoet op 20 procent van de knooppunten. Het zou zinvol zijn als de overheid extra aandacht besteedde aan maatregelen voor die 20 procent van de knooppunten die files veroorzaken. Het zou te duur zijn om dit 100 procent van de tijd op 100 procent van de knooppunten te doen, maar het geld zou goed besteed zijn als deze maatregel 20 procent van de tijd op de belangrijkste 20 procent van de locaties ingevoerd werd.

De op een na belangrijkste toepassing van 80/20-analyse is iets doen met de 80 procent van de input die ondermaatse resultaten oplevert en maar 20 procent bijdraagt aan de output. De gelegenheidsdrinkers kun je misschien overhalen om meer bier te gaan drinken, door bijvoorbeeld een neutraler smakend product aan te bieden. Misschien kun je manieren bedenken om meer plezier te halen uit de vrijetijdsbestedingen die niet zo geweldig zijn. Om de 80/20-regel in het onderwijs tegen te gaan (20 procent van de studenten neemt 80 procent van de actieve deelname in de klas voor zijn rekening), imiteren interactieve lessystemen nu het systeem dat universiteitsdocenten hanteren (vragen stellen aan willekeurige studenten). In Amerikaanse winkelcentra ontdekte men dat vrouwen (ongeveer 50 procent van de bevolking) verantwoordelijk zijn voor ongeveer 70 procent van de waarde van alle aankopen.4 Men zou bijvoorbeeld de 30 procent van de afzet aan mannen kunnen verhogen door winkels te bouwen die speciaal voor hen ontworpen zijn. Deze tweede toepassing van 80/20-analyse is soms erg nuttig en heeft in de industrie goede vruchten afgeworpen door de productiviteit van matig presterende fabrieken te vergroten. Meestal kost de implementatie echter meer moeite en zijn de resultaten minder lonend dan van de eerste toepassing.

Pas 80/20-analyse niet lineair toe

Bij de bespreking van 80/20-analyse moeten we ook kort het mogelijke misbruik ervan aan de orde stellen. Net zoals elk ander

eenvoudig en effectief instrument kan 80/20-analyse verkeerd begrepen en toegepast worden. Het kan een middel zijn om tot een ongewoon inzicht te komen, maar wordt soms ook gebruikt om doodgewone oplichterij te rechtvaardigen. Ook kan 80/20-analyse bij een verkeerde en lineaire toepassing onschuldigen op een dwaalspoor brengen – men moet voortdurend op zijn hoede zijn voor valse logica.

Laat me dit illustreren met een voorbeeld uit mijn eigen nieuwe werkterrein: het boekenvak. Het is gemakkelijk aan te tonen dat ongeveer 20 procent van het aantal titels meestal 80 procent van de omzet vormt. Voor degenen die doordrongen zijn van het 80/20-principe is dat niet verrassend. De conclusie ligt misschien voor de hand dat boekwinkels het aantal titels in hun assortiment moeten reduceren, of zich grotendeels, of zelfs volledig, moeten concentreren op ‘bestsellers’. Het is echter interessant om te constateren dat een inkrimping van het assortiment de winst in de meeste gevallen juist doet dalen en niet doet stijgen.

Het 80/20-principe wordt hierdoor niet ontzenuwd, en wel om twee redenen. Niet de verdeling van de omzet over de boeken is het belangrijkste, maar wat de mensen willen. Als klanten de moeite nemen om een boekwinkel te bezoeken, willen ze een redelijk aanbod van boeken zien (dit is niet het geval in een kiosk of supermarkt; daar verwachten ze geen groot assortiment). Boekwinkels zouden zich op de 20 procent van de klanten moeten concentreren die 80 procent van hun winst opleveren en proberen vast te stellen wat deze 20 procent wil.

De andere reden is dat de verdeling van de winst belangrijk is, en niet de verdeling van de omzet. Dit geldt zelfs als men zich op de boeken concentreert (en niet op de klanten). Het gaat om de 20 procent van de titels die 80 procent van de winst oplevert, en niet de 20 procent die 80 procent van de omzet vertegenwoordigt. Heel vaak zijn dat niet de zogenaamde bestsellers, de boeken van bekende auteurs. In feite wees een studie in de VS uit dat bestsellers 5 procent van de totale omzet vertegenwoordigen.5 De echte bestsellers zijn vaak boeken die de bestsellerlijsten nooit halen, maar waarvan jaar in jaar uit een betrouwbaar aantal, vaak tegen hoge winst, wordt verkocht. Hetzelfde Amerikaanse onderzoek stelt: ‘Het belangrijkste deel van de voorraad bestaat uit boeken die jaar in jaar uit verkopen. Ze zijn de 80 in de 80/20-regel en zijn vaak verantwoordelijk voor het leeuwendeel van de omzet in een bepaalde categorie.’

Dit voorbeeld is nuttig. Het diskwalificeert de 80/20-regel absoluut niet, omdat de belangrijkste vraag altijd zou moeten zijn: welke klanten

en welke producten leveren 80 procent van de winst op? Maar het laat wel het gevaar zien van een ondoordachte toepassing van de analyse. Wees selectief en tegendraads als je 80/20-analyse toepast. Laat je niet verleiden om te denken dat de factor waar iedereen naar kijkt – in dit geval de boeken op de bestsellerlijst – ook echt de belangrijkste is. Dat is lineair denken. Het waardevolste inzicht van 80/20-analyse komt voort uit onderzoek naar niet-lineaire relaties die door anderen verwaarloosd worden. Bovendien berust 80/20-analyse op een momentopname van de situatie; veranderingen die in de loop van de tijd optreden worden er niet in betrokken. Je moet beseffen dat je zienswijze onnauwkeurig wordt als je onbedoeld het verkeerde of een onvolledig plaatje schiet.

80/20-denken en waarom het noodzakelijk is

80/20-analyse is zeer nuttig. Maar de meeste mensen zijn van nature geen analisten, en zelfs analisten kunnen niet telkens wanneer ze een beslissing moeten nemen, stoppen om de gegevens te onderzoeken. Het leven zou hortend en stotend tot stilstand komen. De meeste belangrijke beslissingen zijn niet tot stand gekomen door middel van analyse en dat zal ook nooit gebeuren, hoe slim onze computers ook worden. Dus als we willen dat het 80/20-principe een leidraad in ons dagelijks leven wordt, hebben we iets nodig wat direct beschikbaar en minder analytisch is dan 80/20-analyse. Wat we nodig hebben is *80/20-denken*.

80/20-denken is mijn term voor de toepassing van het 80/20-principe op het dagelijks leven, voor de niet-kwantitatieve toepassingen van het principe. Net zoals bij 80/20-analyse beginnen we met een hypothese over een mogelijk onevenredige verhouding tussen input en output, maar in plaats van gegevens te verzamelen en deze te analyseren, schatten we ze in. 80/20-denken vereist dat we die paar echt belangrijke gebeurtenissen eruit pikken, en de onbelangrijke massa negeren, en na enige oefening stelt het ons hiertoe in staat. Het leert ons door de bomen het bos te zien.

80/20-denken is te waardevol om beperkt te blijven tot oorzaken waar de gegevens en de analyse perfect zijn. Voor elk onsje inzicht dat kwantitatief geproduceerd wordt, moeten er veel ponden inzicht intuïtief en impressionistisch bereikt worden. Om deze reden mag 80/20-denken wel door gegevens ondersteund, maar er niet door beperkt worden.

Om een begin te maken met 80/20-denken, moeten we ons voortdurend afvragen: welke 20 procent leidt ons naar 80 procent? We mogen nooit aannemen dat we automatisch weten wat het antwoord is, maar we moeten de tijd nemen om er creatief over na te denken. Wat zijn

de enkele cruciale inputfactoren of oorzaken, afgezet tegen de vele onbelangrijke? Waar gaat de pakkende melodie onder in de achtergrondruis?

Men gebruikt 80/20-denken dan voor hetzelfde doel als de resultaten afkomstig uit 80/20-analyse: om gedrag te veranderen en normaliter ook om zich te concentreren op de belangrijkste 20 procent. Je weet dat 80/20-denken werkt wanneer het de effectiviteit verveelvoudigt. Maatregelen op grond van 80/20-denken zouden ertoe moeten leiden dat we veel meer uit veel minder halen.

Wanneer we het 80/20-principe gebruiken, *gaan we er niet van uit* dat de resultaten goed of slecht zijn, of dat de sterke krachten die we waarnemen noodzakelijkerwijs goed zijn. We *beslissen* vanuit ons eigen perspectief of ze goed of slecht zijn, en we besluiten om de minderheid van de sterke krachten nog een duw in de goede richting te geven, of we bedenken hoe we hun werking kunnen tegengaan.

Het 80/20-principe zet conventionele

wijsheid op haar kop

Om het 80/20-principe toe te passen, moeten we het volgende doen:

• Streven naar buitengewone productiviteit, en niet de gemiddelde inspanning verhogen.

• Zoeken naar een snelle methode, en niet het hele traject afleggen.

• Greep krijgen op je leven met zo min mogelijk inspanning.

• Selectief te werk gaan, niet alles aanpakken.

• Uitmuntendheid nastreven op enkele terreinen, en niet goede prestaties op veel terreinen.

• Delegeren waar je kunt en zo veel mogelijk uitbesteden in je dagelijks leven. Laat je door het belastingstelsel aan- en niet ontmoedigen om dit te doen (maak optimaal gebruik van tuinlieden, automonteurs, binnenhuisarchitecten en andere specialisten, en doe niet al dit werk zelf).

• Buitengewoon zorgvuldig een carrière en werkgevers kiezen. Zo mogelijk anderen in dienst nemen en niet zelf voor een ander werken.

• *Alleen* die dingen doen waar je goed in bent en het meeste van geniet.

• De structuur van het normale leven onderzoeken, om ironie en eigenaardigheden bloot te leggen.

• In elke belangrijke omgeving bedenken op welke plaats 20 procent van de inspanning leidt tot 80 procent van de omzet.

• Je rustig houden, minder hard werken en niet elke kans die zich voordoet najagen, maar op een beperkt aantal zeer waardevolle doelen mikken waar het 80/20-principe in jouw voordeel werkt.

• De paar ‘gelukjes’ in je leven zo goed mogelijk uitbuiten; dat zijn de momenten waarop je op je creatieve top bent en een gunstig gesternte succes garandeert.

Het 80/20-principe kent geen grenzen

Geen activiteit is immuun voor het 80/20-principe. Net zoals de zes blinde, wijze Indiase mannen die de vorm van een olifant probeerden te bepalen, kennen de meeste gebruikers van het 80/20-principe maar een fractie van zijn bereik en kracht. Om een 80/20-denker te worden, moet je actief deelnemen en creatief zijn. Als je voordeel wilt hebben van 80/20-denken, moet je het *zelf* doen.

Nu is de juiste tijd om te beginnen. Ga direct naar deel twee als je wilt beginnen met toepassingen voor jouw organisatie. Daarin worden de meeste belangrijke zakelijke toepassingen van het 80/20-principe gedocumenteerd. Ga naar deel drie als je meer geïnteresseerd bent in het met het principe aanbrengen van grote verbeteringen in je leven. Hierin vind je een oorspronkelijke poging om het 80/20-principe te verbinden met de structuur van ons dagelijks leven.

DEEL TWEE

SUCCES VAN BEDRIJVEN HOEFT

GEEN MYSTERIE TE ZIJN

3

.

Een nauwelijks bekende cultus

Want nu zien wij nog door een spiegel, in raadselen, doch straks van aangezicht tot aangezicht. Nu ken ik onvolkomen, maar dan zal ik ten volle kennen.

– 1 Korintiërs 13:12

Het is moeilijk vast te stellen in welke mate het 80/20-principe al bekendheid geniet in het bedrijfsleven. Dit is hoogstwaarschijnlijk het eerste boek over dit onderwerp, maar tijdens mijn onderzoek vond ik zonder moeite honderden artikelen over het gebruik van het 80/20-principe in allerlei bedrijven overal ter wereld. Veel succesvolle bedrijven en mensen zweren bij het 80/20-principe en de meeste mensen met een MBA-opleiding hebben ervan gehoord.

Hoewel het 80/20-principe het leven van honderden miljoenen mensen, soms zelfs onbewust, heeft beïnvloed, heeft het verbazingwekkend weinig bijval gekregen. Het is tijd om hier iets aan te doen.

De eerste 80/20-golf: de kwaliteitsrevolutie

Pas toen Japanse producten zoals motorfietsen en kopieerapparaten doordrongen op de Amerikaanse markt, werd de kwaliteitsbeweging door de meeste Amerikaanse (en andere westerse) bedrijven serieus genomen. Vanaf 1970, en vooral na 1980, begonnen Juran, Deming en hun volgelingen aan de even succesvolle transformatie van westerse kwaliteitsnormen. Dit leidde tot aanzienlijke kwaliteitsverbeteringen (wat betreft niveau en consistentie) en een drastische vermindering van het aantal fouten en de productiekosten.

Het 80/20-principe was een van de hoekstenen van de kwaliteitsbeweging. Joseph Juran was de meest enthousiaste navolger van het 80/20-principe, maar noemde dit het ‘Pareto-principe’ of ‘het principe van de enkele cruciale factoren’ (*rule of the vital few*). In de eerste uitgave van het *Quality Control Handbook* lichtte hij toe dat ‘verliezen’ (dat wil zeggen vervaardigde producten die worden afgekeurd vanwege gebrekkige kwaliteit) niet aan een groot aantal oorzaken te wijten zijn:

*Verliezen zijn juist altijd dusdanig onevenredig verdeeld, dat een laag percentage van de kwaliteitskenmerken altijd een hoog percentage kwaliteitsverlies in de hand werkt.**

De voetnoot bevatte het volgende commentaar:

* *De econoom Pareto ontdekte dat rijkdom op dezelfde niet-uniforme manier was verdeeld. Er zijn veel andere voorbeelden – de verdeling van misdaad onder misdadigers, de verdeling van ongelukken*

*onder gevaarlijke processen, enzovoort. Pareto's principe van onevenredige verdeling was van toepassing op de verdeling van rijkdom en de verdeling van kwaliteitsverliezen.*1

Juran paste het 80/20-principe toe op statistische kwaliteitsbeheersing. De benadering is als volgt: nagaan welke problemen het gebrek aan kwaliteit veroorzaken en deze in afnemende belangrijkheid rangschikken: van de belangrijkste factoren – de 20 procent van de defecten die 80 procent van de kwaliteitsproblemen veroorzaakt – tot de onbelangrijke. Zowel Juran als Deming ging de term 80/20 steeds vaker gebruiken om de diagnose van de enkele defecten die het merendeel van de problemen veroorzaken onder de aandacht te brengen.

Als we de 'enkele cruciale' oorzaken van de defecten in het product achterhaald hebben, zetten we alle zeilen bij om deze enkele oorzaken weg te nemen, en moeten we niet proberen alle problemen tegelijkertijd op te lossen.

Door de ontwikkeling van de kwaliteitsbeweging verschoof de nadruk van kwaliteits'beheersing' naar het inzicht dat alle betrokkenen de kwaliteit direct bij de vervaardiging van de producten moesten inbouwen. Bovendien kwam het accent te liggen op 'total quality management' en het steeds geavanceerdere gebruik van software, waardoor de 80/20-technieken meer nadruk kregen en tegenwoordig bijna iedereen die zich bezighoudt met kwaliteit het 80/20-principe kent. Enkele recente verwijzingen naar het 80/20-principe illustreren de manieren waarop het tegenwoordig wordt gebruikt.

In een in 1994 verschenen artikel in de *National Productivity Review* stelt Ronald J. Recardo de volgende vraag:

*Welke tekortkomingen hebben de ongunstigste gevolgen voor je belangrijkste afnemers? Net zoals bij zoveel andere kwaliteitsproblemen geldt ook hier de wet van Pareto: als de meest kritische 20 procent van de kwaliteitsgebreken verholpen wordt, levert dit 80 procent van het voordeel op. Deze eerste 80 procent bevat bij uitstek de baanbrekende verbeteringen.*2

Een andere schrijver, die zich bezighoudt met de sanering van bedrijven, zegt hierover:

*Voor elke stap in het bedrijfsproces moeten we ons afvragen of deze waarde toevoegt of essentiële ondersteuning biedt. Als geen van beide het geval is, is zo'n stap verspilling. Laat deze dan achterwege. [Dit is] een herziene versie van de 80/20-regel. Verspilling kan voor 80 procent geëlimineerd worden met maar 20 procent van de kosten die nodig zijn om van de volledige 100 procent verspilling af te komen. Probeer dit snelle rendement direct te halen.*3

Het 80/20-principe werd ook gebruikt door de Ford Electronics Manufacturing Corporation in een kwaliteitsprogramma dat de Shingoprijs won:

*De 80/20-regel (80 procent van de waarde is verspreid over 20 procent van de hoeveelheid) heeft toepassing gevonden in just-in-time-programma's; voortdurend kijkt men waar het hoogste rendement gehaald kan worden. Men verving de arbeidsprestaties en het totale bedrijfsresultaat door een analyse van de fabricagedoorlooptijden per productlijn. Hierdoor werd de productcyclus met 95 procent verkort.*4

Met nieuwe software waarin het 80/20-principe ligt besloten, wordt de kwaliteit verbeterd:

[Met de ABC DataAnalyzer] worden de gegevens ingevoerd of geïmporteerd in de spreadsheet, waarin naar keuze zes grafische voorstellingen geselecteerd kunnen worden: histogrammen, controlekaarten, uitvoeringskaarten, spreidingsdiagrammen, taartdiagrammen en Pareto-diagrammen.

*De Pareto-diagrammen berusten op het 80/20-principe en laten duidelijk zien dat bijvoorbeeld grofweg 800 van de 1000 klachten van klanten verholpen kunnen worden door maar 20 procent van de oorzaken weg te nemen.*5

Het 80/20-principe wordt ook steeds meer toegepast op productontwerp en productontwikkeling. Als we bijvoorbeeld kijken naar hoe het Pentagon gebruik heeft gemaakt van total quality management, wordt het volgende duidelijk:

Beslissingen die vroeg in het ontwikkelingsproces genomen worden, leggen het grootste gedeelte van de kostprijs voor de hele levenscyclus van het product vast. De 80/20-regel beschrijft het resultaat hiervan,

*omdat 80 procent van de kosten van de levenscyclus vaak al besloten ligt in de eerste 20 procent van de ontwikkelingstijd.*6

De invloed van de kwaliteitsrevolutie op de klanttevredenheid en de klantwaarde, en op de concurrentiepositie van ondernemingen en zelfs van hele naties is gigantisch, ook al is dit nauwelijks opgemerkt. De 80/20-regel was duidelijk een van die 'enkele cruciale' factoren voor de kwaliteitsrevolutie. Maar deze stille invloed zou nog verder strekken en een voorname rol spelen in een tweede revolutie, die samen met de eerste revolutie de huidige mondiale consumptiemaatschappij heeft gecreëerd.

De tweede 80/20-golf: de informatierevolutie

De informatierevolutie is de meest subversieve kracht die het bedrijfsleven ooit heeft gekend. Nu al heeft het verschijnsel 'informatie moet gedeeld worden' mensen op de werkvloer en technisch personeel kennis en gezag gegeven. Hierdoor verdwijnt de macht en vaak ook de werkgelegenheid van het middenkader, dat vroeger beschermd werd door zijn specialistische kennis. De informatierevolutie heeft ook een fysieke decentralisatie van bedrijven teweeggebracht: door de telefoon, de fax, de pc, het modem en door het steeds handzamer en mobieler worden van deze technologieën verzwakt de macht van de fraai gestileerde kantorencomplexen en degenen die hierin zitten, of in toenemende mate zaten. Uiteindelijk zal de informatierevolutie ertoe bijdragen dat de taken van het management zelf verdwijnen, waardoor de 'doeners' in bedrijven de kans krijgen een veel grotere directe waarde voor hun belangrijkste klanten te creëren. 7 De waarde van geautomatiseerde informatie neemt exponentieel toe, veel sneller dan wij er gebruik van kunnen maken. De oplossing voor effectief gebruik van deze macht, nu en in de toekomst, ligt in selectiviteit: door het toepassen van het 80/20-principe.

Peter Drucker wijst de weg:

*Een database, hoe uitgebreid ook, is geen informatie. Een database is niet meer dan de grondstof waaruit informatie gewonnen kan worden. De informatie waarvan een bedrijf afhankelijk is, is alleen beschikbaar (als zij al beschikbaar is) in een primitieve en ongeordende vorm. Wat een bedrijf namelijk het meest nodig heeft voor de besluitvorming, vooral bij strategische beslissingen, is informatie over de externe omgeving van het bedrijf. Alleen buiten het bedrijf vindt men de resultaten, kansen en dreigingen.*8

Drucker beweert dat er behoefte is aan nieuwe manieren om het produceren van rijkdom te meten. Ian Golden en schrijver dezes noemen deze nieuwe instrumenten ‘geautomatiseerde prestatiemaatstaven’;9 deze instrumenten worden nu langzamerhand door sommige bedrijven ontwikkeld. Maar veel meer dan 80 procent (waarschijnlijk ongeveer 99 procent) van de middelen van de informatierevolutie wordt nog steeds gebruikt om beter te kunnen tellen wat we vroeger ook al telden. Deze middelen kunnen we beter gebruiken om maatstaven te creëren en te vereenvoudigen waarmee we de echte rijkdom die door bedrijven geproduceerd wordt, kunnen beoordelen. De relatief kleine inspanning om met de informatierevolutie een ander soort bedrijf te scheppen, zal een explosieve uitwerking hebben.

Het 80/20-principe is het best bewaarde geheim van het bedrijfsleven

Ondanks het belang van het 80/20-principe en de mate waarin managers ervan op de hoogte zijn, neemt het een zeer bescheiden plaats in. Zelfs de naam 80/20 sloeg pas langzaam aan en de beweging heeft weinig zichtbare hoogtepunten gekend. Het gefragmenteerde gebruik en de geleidelijke verspreiding van het 80/20-principe wijzen erop dat het potentieel nog niet ten volle benut is, zelfs niet door hen die het idee op zijn waarde weten te schatten. Het is een zeer veelzijdig principe, waarvan elke bedrijfstak en organisatie en elke functie in een organisatie en elke afzonderlijke werknemer in zijn positie profijt kan hebben. Het 80/20-principe is van nut voor de directeur, de lijnmanagers, functie- en kennisspecialisten, tot het laagste niveau of de nieuwste stagiaire aan toe. En hoewel de gebruiksmogelijkheden veelzijdig zijn, berusten het functioneren en de waarde van het 80/20-principe op een uniforme logica.

Waarom het 80/20-principe in het bedrijfsleven werkt

De toepassing van het 80/20-principe op het bedrijfsleven heeft één belangrijk thema: zo veel mogelijk geld verdienen met zo min mogelijk bedrijfsmiddelen en inspanning. De klassieke economen van de negentiende en begin twintigste eeuw ontwikkelden een theorie over het economisch evenwicht en bedrijven, die nog steeds het denken beheerst. De theorie houdt in dat bedrijven in een situatie van perfecte concurrentie geen overmatige winst maken en dat de rentabiliteit nul is of de ‘normale’ kosten van het kapitaal bedraagt, waarmee gewoonlijk een bescheiden rentetarief bedoeld wordt. De theorie klopt weliswaar op

zichzelf, maar heeft als enige zwakke plek dat zij niet toegepast kan worden op daadwerkelijke economische activiteit van welke aard dan ook, en al helemaal niet op activiteiten van afzonderlijke bedrijven.

De 80/20-theorie van het bedrijf

In tegenstelling tot de theorie van perfecte concurrentie kan de 80/20-theorie van het bedrijf in de praktijk getoetst worden (en dat is inderdaad vaak gebeurd) en als leidraad voor maatregelen dienen. De 80/20-theorie van het bedrijf luidt als volgt:

• In elke markt voorzien sommige aanbieders veel beter dan andere in de behoeften van de klanten. Deze aanbieders kunnen de hoogste prijzen vragen en dus het grootste marktaandeel veroveren.

• In elke markt kunnen sommige aanbieders veel beter dan andere hun uitgaven zo klein mogelijk houden in verhouding tot de omzet. Met andere woorden, deze aanbieders werken goedkoper dan andere bij gelijkwaardige output en omzet; of ze kunnen een gelijkwaardige output tot stand brengen met lagere uitgaven.

• Sommige aanbieders brengen een veel hogere meerwaarde tot stand dan andere. (Ik gebruik het woord ‘meerwaarde’ in plaats van ‘winst’, omdat de laatste term meestal slaat op de winst die ten goede komt aan de aandeelhouders. Met meerwaarde wordt bedoeld: het bedrag dat beschikbaar is als winst of voor nieuwe investeringen, boven op dat wat normaliter nodig is om de zaak te laten draaien.) Een hogere meerwaarde leidt tot een of meer van de volgende zaken: (1) grotere herinvestering in producten en diensten om de superioriteit van de producten verder te verbeteren en meer klanten te trekken; (2) investering om een groter marktaandeel te bemachtigen door middel van intensievere verkoop en marketing, en/of overname van andere bedrijven; (3) hogere beloning van de werknemers, waardoor de beste mensen in de markt worden aangetrokken en vastgehouden; en/of (4) hoger rendement voor aandeelhouders, waardoor de prijzen per aandeel stijgen en de kapitaalkosten afnemen, wat investering en/of overnamen bevordert.

• De kans is groot dat 80 procent van de markt wordt bevoorraad door 20 procent of minder van de aanbieders die normaliter ook rendabeler zijn.

Het is mogelijk dat de marktstructuur hier een evenwicht bereikt, maar dit zal een heel ander soort evenwicht zijn dan in het model van

perfecte concurrentie waar economen zo gek op zijn. In het 80/20-evenwicht bieden de paar grotere aanbieders hun klanten meer waar voor hun geld en realiseren ze een hogere winst dan hun concurrenten. Dit verschijnsel constateren we in de praktijk, hoewel dit volgens de theorie van perfecte concurrentie onmogelijk zou zijn. We zouden onze meer realistische theorie de 80/20-wet van de concurrentie kunnen noemen.

Maar de realiteit is dat het evenwicht niet lang blijft bestaan. Vroeg of laat (meestal vroeg) verandert de structuur van de markt door innovaties van concurrenten.

• Zowel bestaande als nieuwe aanbieders proberen innovaties door te voeren en een groter aandeel te veroveren van een klein maar verdedigbaar gedeelte van elke markt (een marktsegment). Deze segmentatie is mogelijk door sterker gespecialiseerde producten of diensten aan te bieden die precies inspelen op specifieke soorten klanten. De markt raakt in de loop van de tijd steeds verder gesegmenteerd.

In elk van deze segmenten geldt de 80/20-wet van concurrentie. Voor elk specialistisch segment geldt dat de marktleiders bedrijven kunnen zijn die voornamelijk of exclusief actief zijn in dat segment, of generalisten in de bedrijfstak. In beide gevallen is het bedrijf dat met de minste moeite de grootste omzet haalt het meest succesvol. Voor alle segmenten geldt dat sommige bedrijven hierin beter slagen dan andere en dat succesvolle bedrijven meestal een groeiend aandeel van het marktsegment veroveren.

Ieder groot bedrijf is actief in een groot aantal marktsegmenten, dat wil zeggen, in een groot aantal klant-productcombinaties die ieder een andere marktformule vereisen om met zo min mogelijk moeite een zo groot mogelijke omzet te halen, en/of segmenten waarin men andere concurrenten tegenkomt. In sommige segmenten levert een bepaald bedrijf een hoge meerwaarde op, in andere segmenten een veel lagere (of zelfs een tekort). 80 procent van de meerwaarde of winst wordt dus meestal opgeleverd door 20 procent van de segmenten, en door 20 procent van de klanten en de producten. De rendabelste segmenten zijn meestal (maar niet altijd) die segmenten waarin bedrijven het grootste marktaandeel bezitten en waarin de trouwste klanten van het bedrijf zich bevinden (trouw in de zin van vaste klanten die niet gauw overlopen naar de concurrent).

• Net zoals alles dat afhankelijk is van natuurlijk en menselijk gedrag, is er in het bedrijf waarschijnlijk ongelijkheid tussen input en output, een onevenredige verhouding tussen inspanning en beloning. Extern zien we dit aan het feit dat sommige markten, producten en klanten veel meer winst opleveren dan andere. Intern zien we dit aan het feit dat sommige middelen, mensen, fabrieken, machines of combinaties hiervan, veel meer waarde opleveren in verhouding tot hun kosten dan andere. Als we dit konden meten (zoals bij sommige banen, bijvoorbeeld verkopers) zouden we zien dat sommige werknemers een zeer grote meerwaarde opleveren (zij leveren veel meer omzet op dan ze zelf kosten), terwijl veel andere werknemers juist een kleine meerwaarde of zelfs een verlies opleveren. Bedrijven die de hoogste meerwaarde opleveren, hebben meestal ook de hoogste gemiddelde meerwaarde per werknemer, maar in alle bedrijven loopt de werkelijke meerwaarde die per werknemer wordt opgeleverd, meestal sterk uiteen: 20 procent van de werknemers levert meestal 80 procent van de meerwaarde op.

• Op het laagste aggregatieniveau van de totale middelen van het bedrijf, bijvoorbeeld dat van de individuele werknemer, wordt 80 procent van de waarde waarschijnlijk opgeleverd in een fractie van de totale tijd, ongeveer 20 procent. Door een combinatie van omstandigheden, bijvoorbeeld persoonlijke eigenschappen en de aard van de taak, kan een werknemer verscheidene malen effectiever zijn dan normaal.

• Het principe van een onevenredige verhouding tussen inspanning en rendement geldt daarom op alle niveaus van het bedrijfsleven: markten, marktsegmenten, producten, klanten, afdelingen en werknemers. Juist deze onevenredige verhouding geeft de economische activiteit veel beter weer dan de denkbeeldige evenredigheid. Blijkbaar hebben kleine verschillen grote consequenties. Een product hoeft in vergelijking met een concurrerend product maar een meerwaarde van 10 procent te hebben om een omzetverschil van 50 procent op te leveren en een rentabiliteitsverschil van 100 procent.

Drie praktische implicaties

Eén implicatie van de 80/20-theorie voor bedrijven is dat succesvolle bedrijven actief zijn in markten waarin ze met zo min mogelijk inspanning de hoogste omzet kunnen halen. Dit geldt zowel absoluut, met betrekking tot geldelijke winst, als relatief, met betrekking tot de concurrentie. Een bedrijf kan pas succesvol genoemd worden wanneer het een hoge absolute meerwaarde heeft gehaald (in traditionele zin een hoog rendement op de investeringen) en ook een hogere meerwaarde dan die van de concurrent (hogere winstmarge).

Een tweede praktische implicatie is dat elk bedrijf altijd de economische meerwaarde sterk kan vergroten, door zich alleen te concentreren op die markten en klantsegmenten waarin op dat moment de grootste meerwaarde wordt opgeleverd. Het onvermijdelijke gevolg hiervan is dat middelen op een andere manier en op een andere plaats moeten worden aangewend, namelijk in de segmenten waarin zij de grootste meerwaarde opleveren. Dit impliceert ook een reductie van de totale middelen en uitgaven (eenvoudig gesteld, minder werknemers en andere kosten).

Bedrijven bereiken zelden het hoogst mogelijke meerwaardeniveau en komen zelfs vaak niet eens in de buurt, omdat managers zich meestal niet bewust zijn van het potentieel van meerwaarde en omdat ze liever een groot bedrijf leiden dan een uitzonderlijk winstgevend bedrijf.

Een derde uitvloeisel is dat ieder bedrijf het meerwaardeniveau kan verhogen door de onevenredige verhouding tussen output en beloning in het bedrijf te verminderen. Dit kan men doen door na te gaan welke onderdelen van het bedrijf de hoogste meerwaarde opleveren (mensen, fabrieken, verkoopkantoren, overheadunits, landen) en deze te versterken, en meer macht en middelen te geven. Ook het omgekeerde is mogelijk: nagaan welke middelen een lage of negatieve meerwaarde opleveren, om deze ingrijpend te verbeteren. Staak de uitgaven aan deze middelen als deze verbeteringen geen resultaat opleveren.

Deze principes vormen een bruikbare 80/20-theorie van het bedrijf, maar ze moeten niet al te strak of te deterministisch geïnterpreteerd worden. De principes werken namelijk omdat ze een afspiegeling zijn van natuurlijke verhoudingen, die op hun beurt een ingewikkelde combinatie vormen van chaos en orde, regelmatigheden en onregelmatigheden.

Op zoek naar ‘onregelmatige’ inzichten vanuit het 80/20-principe

Het is van belang de ongrijpbaarheid en de kracht achter het 80/20-principe te doorgronden. Wanneer we dit niet beseffen, wordt het 80/20-principe te star geïnterpreteerd en wordt het potentieel niet volledig benut.

De wereld is vol kleine oorzaken die samen grote gevolgen kunnen hebben. Denk bijvoorbeeld aan een steelpannetje melk dat bij verhitting tot een bepaalde temperatuur van structuur verandert, omhoogkomt en overkookt. Het ene moment is er niets aan de hand en het volgende moment hebben we een lekkere cappuccino of, als we één seconde te laat

zijn, een smerig gasfornuis. Hoewel de dingen in het bedrijfsleven wat langzamer gaan, kan een uitstekend en winstgevend jaar zomaar gevolgd worden door een slecht en verliesgevend jaar. IBM overheerste bijvoorbeeld de computerindustrie, maar moest in korte tijd door een combinatie van kleine oorzaken als een blinde cycloop voor haar bestaan vechten.

Creatieve systemen zijn evenwichtvliedend. Oorzaak en gevolg, input en output werken op een niet-lineaire manier. Meestal krijgen we niet precies terug wat we ergens in stoppen; dit kan aanzienlijk minder, maar soms ook aanzienlijk meer zijn. Ingrijpende veranderingen in een bedrijfssysteem kunnen het gevolg zijn van ogenschijnlijk onbelangrijke oorzaken. De prestaties van mensen met dezelfde intelligentie, dezelfde vaardigheden en inzet kunnen op elk willekeurig moment sterk van elkaar afwijken als gevolg van kleine structurele verschillen. Gebeurtenissen kunnen niet voorspeld worden, hoewel voorspelbare patronen meestal terugkeren.

Zoek de gelukjes op

Volledige beheersing is daarom een utopie, maar we kunnen gebeurtenissen wel beïnvloeden en, wat misschien nog belangrijker is, we kunnen onregelmatigheden opsporen en ervan profiteren. De kunst van het 80/20-principe is na te gaan welke loop de werkelijkheid op dit moment neemt en daarvan zo veel mogelijk profiteren.

Stel dat je in een vreemdsoortig casino belandt, waarin alle draaischijven op een ongecontroleerde manier ronddraaien. Alle nummers betalen 35 tegen 1, maar aan de ene tafel verschijnen de afzonderlijke nummers vaker dan aan de andere. Op tafel nummer een valt nummer vijf eens in de twintig keer, terwijl het op een andere tafel maar één in de vijftig keer valt. Als je op het juiste nummer wedt, kun je een fortuin winnen. Maar als je hardnekkig op nummer vijf blijft wedden aan een tafel waaraan dit nummer maar één in de vijftig keer valt, verdwijnt je geld uiteindelijk helemaal, ongeacht de hoogte van je startkapitaal.

Als je erachter kunt komen in welk aspect je bedrijf meer terugkrijgt dan je erin stopt, kun je de inzet verhogen en je slag slaan. Het omgekeerde geldt ook: als je kunt ontdekken welk aspect van je bedrijf veel minder oplevert dan het investeert, dan kun je dit afstoten.

In dit verband kan een ‘aspect’ van alles zijn: een product, een markt, een klant of een soort klant, een technologie, een distributiekanaal, een afdeling of een divisie, een land, een soort transactie of een werknemer, een soort werknemer of een team. De kunst

is erachter te komen in welk aspect de grote meerwaarde gerealiseerd wordt en deze vervolgens te maximaliseren; en na te gaan in welk aspect verlies geleden wordt en dit af te stoten.

We hebben geleerd te denken in termen van oorzaak en gevolg, regelmatige relaties, gemiddelde winstniveaus, perfecte concurrentie en voorspelbare uitkomsten. Dit is niet de werkelijkheid. De werkelijkheid bestaat uit een enorme hoeveelheid invloeden waarin oorzaak en gevolg niet duidelijk herkenbaar zijn en complexe feedback loops de input aan het zicht onttrekken; waarin het evenwicht verschuift en vaak een illusie is; waarin de prestaties verlopen volgens steeds terugkerende, maar onregelmatige patronen; waarin bedrijven nooit frontaal concurreren, maar door differentiatie floreren; en waarin maar enkele bevoorrechte mensen in staat zijn de markt een hoog rendement te ontfutselen.

In dit licht gezien bestaan grote bedrijven uit een samenspel van ongelooflijk complexe en voortdurend veranderende krachten. Soms volgen ze de natuurlijke gang van zaken en gaat het hun voor de wind, maar soms gaan ze tegen de stroom in en lijden ze grote verliezen. Dit is allemaal aan onze waarneming onttrokken, omdat we niet in staat zijn de werkelijkheid te ontrafelen en omdat de geruststellende (en zeer vertekenende) effecten van accountingsystemen die overal het gemiddelde van nemen, ons op het verkeerde been zetten. Het 80/20-principe tiert welig, maar doet dat grotendeels onopgemerkt. Wat we in het bedrijfsleven onder ogen krijgen, is het nettoresultaat van ons optreden, maar dit beeld is zeker niet volledig. Onder de oppervlakte bevindt zich tegenstrijdige negatieve en positieve input die samen uitmonden in het resultaat dat waarneembaar is aan de oppervlakte. Het 80/20-principe is het bruikbaarst wanneer we alle krachten onder de oppervlakte kunnen ontwaren, zodat we de negatieve invloeden een halt kunnen toeroepen en al onze middelen kunnen besteden aan de productiefste krachten.

Hoe bedrijven hun winst kunnen vergroten met het 80/20-principe

Maar genoeg geschiedenis, filosofie en theorie! We verplaatsen nu onze aandacht naar het praktische gedeelte. Elk afzonderlijk bedrijf kan enorm veel baat hebben bij de praktische toepassing van het 80/20-principe, en dit is het moment om je te laten zien hoe.

In hoofdstuk 4 tot en met hoofdstuk 7 behandel ik de belangrijkste manieren om met het 80/20-principe de winst te vergroten. Hoofdstuk 8 besluit deel twee met aanwijzingen over de invoering van het 80/20-

principe in je werk, zodat je een onevenredig voordeel hebt ten opzichte van zowel collega's als concurrenten.

In het volgende hoofdstuk behandelen we het belangrijkste gebruik van het 80/20-principe in elk bedrijf: het afbakenen van het aspect waarin daadwerkelijk winst gemaakt wordt en, niet minder belangrijk, het aspect waarin verliezen geleden worden. Alle zakenmensen denken dat ze dit al weten en bijna allen hebben het bij het verkeerde eind. Als ze namelijk echt het juiste beeld hadden, zou hun bedrijf er volkomen anders uitzien.

4
.
Waarom je strategie niet deugt

Als je het 80/20-principe negeert bij koersverandering van je strategie, kun je er bijna zeker van zijn dat de strategie gebreken vertoont. Hoogstwaarschijnlijk weet je niet precies waar je het meeste geld verdient of verliest. Bovendien is het bijna onvermijdelijk dat je te veel doet voor te veel verschillende mensen.

Een bedrijfsstrategie moet geen totaal en veelomvattend overzicht geven, maar eerder een beeld van onderaf, een kijkje achter de schermen om te zien wat er precies gaande is. Om een bruikbare bedrijfsstrategie te krijgen, moet je de verschillende onderdelen van je bedrijf onder de loep nemen en daarbij vooral kijken naar hun rentabiliteit en het gegenereerde geld.

Tenzij je bedrijf uitermate klein en eenvoudig is, geldt bijna altijd dat je *ten minste 80 procent van je winst en geld met 20 procent van je activiteit en in 20 procent van je omzet realiseert*. Het is de kunst om erachter te komen *welke* 20 procent.

Waar verdien je het meest?

Ga na welke onderdelen van het bedrijf een zeer hoog rendement opleveren, welke kostendekkend zijn en welke rampzalige resultaten tot gevolg hebben. Hiertoe voeren we een 80/20-winstanalyse per afzonderlijk bedrijfsaspect uit, te weten:

- per product of productgroep/type;
- per klant of klantgroep/type;

• volgens een andere indeling die voor jouw bedrijf relevant lijkt te zijn en waarvan je gegevens hebt; bijvoorbeeld per geografische regio of distributiekanaal;

• per concurrentiesegment.

We beginnen met de *producten*. Je bedrijf beschikt naar alle waarschijnlijkheid over informatie per product of productgroep. Kijk naar de omzet tijdens de laatste periode, maand, kwartaal of jaar (bepaal welke het betrouwbaarst is), en analyseer de rentabiliteit na toerekening van alle kosten.

Hoe moeilijk dit is hangt af van je managementinformatie. Misschien ligt de vereiste informatie zo voor het grijpen; zo niet, dan moet je deze zelf verzamelen. Je beschikt hoogstwaarschijnlijk over de omzet per product of productlijn en de brutowinst (omzet minus kosten van verkoop). Je kent ook de totale kosten van het hele bedrijf (alle overheadkosten). Vervolgens reken je op een redelijke basis alle overheadkosten toe aan elke productgroep.

De minst verfijnde manier van kostentoerekening berust op een percentage van de omzet. Als je hier echter even bij stilstaat, begrijp je dat dit niet de meest precieze manier is. Sommige producten vergen in verhouding tot hun waarde bijvoorbeeld relatief veel tijd van verkopers, andere juist betrekkelijk weinig. Voor sommige producten wordt veel geadverteerd en voor andere helemaal niet; voor sommige producten heeft de productie nogal wat haken en ogen, voor andere is deze juist eenvoudig.

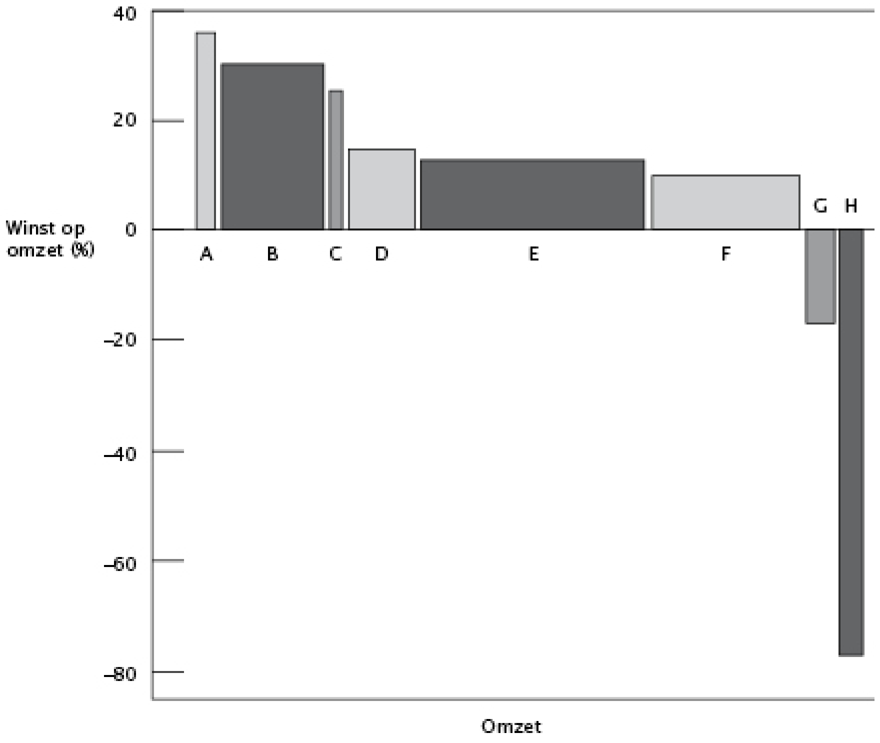
Kijk daarom per categorie naar de overheadkosten en reken ze toe aan elke productgroep. Doe dit voor alle kosten en kijk daarna naar de resultaten.

Meestal zijn sommige producten die een minderheid van de omzet vertegenwoordigen zeer winstgevend; de meeste producten zijn redelijk of nauwelijks winstgevend; en sommige zijn zeer verliesgevend na toerekening van alle kosten.

Figuur 10 geeft de cijfers van een recent onderzoek bij een fabrikant van elektronische instrumenten dat schrijver dezes heeft uitgevoerd. In figuur 11 zijn dezelfde gegevens grafisch afgebeeld; bestudeer deze figuur als je de voorkeur geeft aan een grafische weergave boven cijfers.

Product	Omzet (× 1000 dollar)	Winst (× 1000 dollar)	Winst op omzet (%)
Productgroep A	3.750	1.330	35,5
Productgroep B	17.000	5.110	30,1
Productgroep C	3.040	601	25,1
Productgroep D	12.070	1.880	15,6
Productgroep E	44.110	5.290	12,0
Productgroep F	30.370	2.990	9,8
Productgroep G	5.030	(820)	(15,5)
Productgroep H	4.000	(3.010)	(75,3)
Totaal	119.370	13.380	11,2

Figuur 10

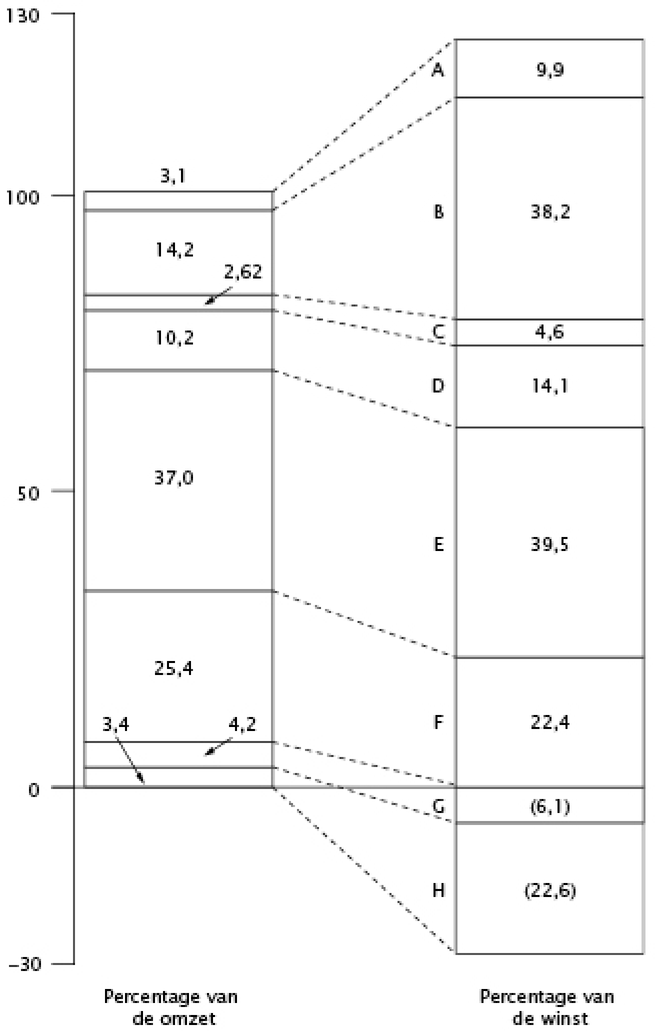


Figuur 11

Uit de twee tabellen kunnen we aflezen dat Productgroep A verantwoordelijk is voor maar 3 procent van de omzet, maar voor 10 procent van de winst. Productgroepen A, B en C nemen samen 20 procent van de omzet voor hun rekening en 53 procent van de winst. Dit wordt nog duidelijker als we dit verwerken in een 80/20-tabel of een 80/20-diagram, zoals respectievelijk figuur 12 en figuur 13.

Product	Percentage van de omzet Groep	Cumulatief	Percentage van de winst Groep	Cumulatief
Productgroep A	3,1	3,1	9,9	9,9
Productgroep B	14,2	17,3	38,2	48,1
Productgroep C	2,6	19,9	4,6	52,7
Productgroep D	10,1	30,0	14,1	66,8
Productgroep E	37,0	67,0	39,5	106,3
Productgroep F	25,4	92,4	22,4	128,7
Productgroep G	4,2	96,6	(6,1)	122,6
Productgroep H	3,4	100,0	(22,6)	100,0

Figuur 12



Figuur 13

We hebben weliswaar nog niet gevonden welke 20 procent van de omzet 80 procent van de winst oplevert, maar we hebben een begin. De 80/20-verhouding wordt hier vervangen door de verhouding 67/30; 30 procent van de productomzet levert bijna 67 procent van de winst op. Misschien probeer je al een manier te bedenken om de omzet van productgroepen A, B en C te vergroten. Je kunt bijvoorbeeld de

verkoopactiviteiten voor de andere 80 procent van het bedrijf overhevelen naar de winstgevende 20 procent, je verkopers instrueren alles op alles te zetten om de omzet van productgroepen A, B en C te verdubbelen en de rest te laten voor wat het is. Als ze hierin slagen, stijgt de omzet maar met 20 procent, maar de winst met meer dan 50 procent.

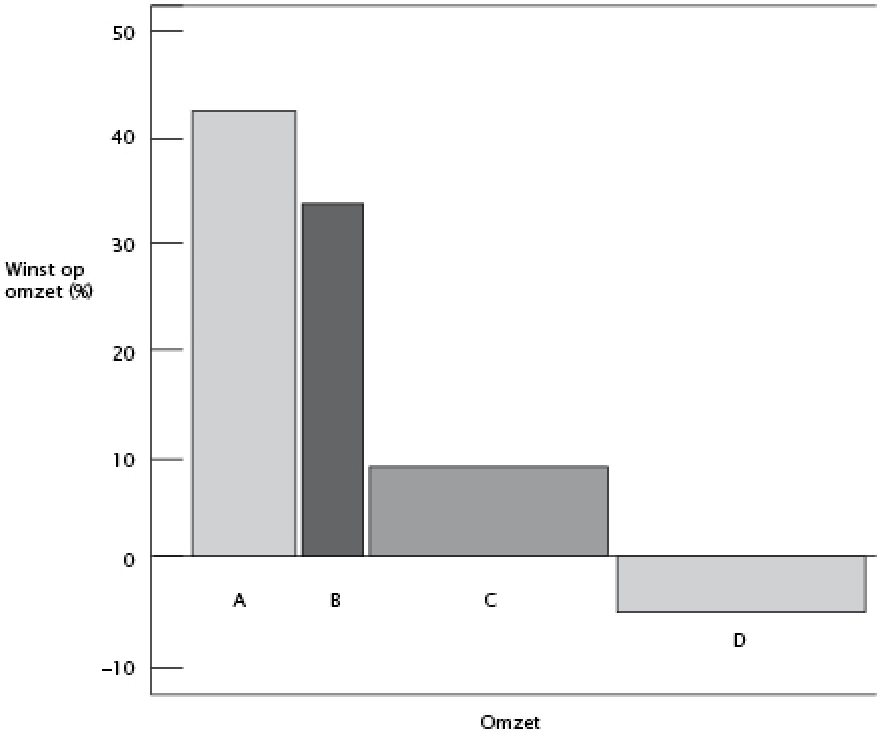
Je kunt ook overwegen de kosten van productgroep D, E en F te verlagen of de prijzen te verhogen; en voor productgroep G en H kun je een radicale inkrimping of zelfs afstoting overwegen.

Hoe zit het met de rentabiliteit per klant?

Na de analyse van de producten zijn de *klanten* aan de beurt. Hanteer de analyse opnieuw, maar kijk nu naar de totale verkoop aan iedere klant of klantgroep. Sommige klanten betalen hoge prijzen, maar kosten ook veel om te bedienen: dit zijn vaak kleine klanten. Zeer grote klanten zijn misschien gemakkelijker te hanteren en nemen grote hoeveelheden van hetzelfde product af, maar dingen ook vaak af op de prijs. Soms heffen deze verschillen elkaar op, maar vaak ook niet. De resultaten van het bedrijf Electronic Instruments Inc. staan in figuur 14 en figuur 15.

	(x 1000 dollar)		
Klant	Omzet	Winst	Winst op omzet (%)
Klanttype A	18.350	7.865	42,9
Klanttype B	11.450	3.916	34,2
Klanttype C	43.100	3.969	9,2
Klanttype D	46.750	(2.370)	(5,1)
Totaal	119.370	13.380	11,2

Figuur 14



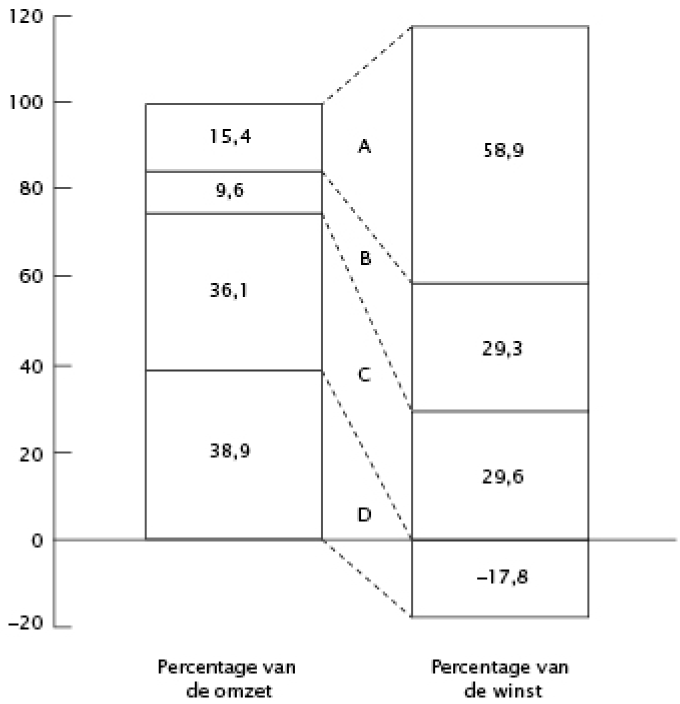
Figuur 15

Even iets over de klanttypen. Klanten van type A zijn kleine, directe klanten die zeer hoge prijzen betalen en een zeer hoge brutowinst opleveren. Het is vrij duur om deze klanten te bedienen, maar de hoge winstmarge maakt dit meer dan goed. Klanten van type B zijn distributeurs die meestal grote orders plaatsen en voor zeer weinig geld bediend kunnen worden. Toch betalen ze redelijk hoge prijzen. Dit is voor hen aanvaardbaar omdat de gekochte elektronische componenten maar een klein deel van hun totale productkosten vormen. Klanten van type C zijn exportklanten en betalen hoge prijzen. Het probleem is echter dat het zeer duur is om deze klanten te bedienen. Klanten van type D zijn grote fabrikanten die sterk op de prijs afdingen en bovendien veel technische ondersteuning en speciale aanbiedingen eisen.

In figuur 16 en figuur 17 vind je respectievelijk de 80/20-tabel en de 80/20-diagram voor de klantgroepen.

	Percentage van de omzet		Percentage van de winst	
Klant	Type	Cumulatief	Klant	Cumulatief
Klanttype A	15,4	15,4	58,9	58,9
Klanttype B	9,6	25,0	29,3	88,2
Klanttype C	36,1	61,1	29,6	117,8
Klanttype D	38,9	100,0	(17,8)	100,0

Figuur 16



Figuur 17

Deze cijfers laten een 59/15- en een 88/25-verhouding zien: de rendabelste klantencategorie levert 15 procent van de omzet op, maar 59 procent van de winst; de rendabelste 25 procent van de klanten is verantwoordelijk voor 88 procent van de winst. De verklaring hiervoor is tweeledig: de rendabelste klanten kopen meestal de rendabelste producten, en zij betalen meer dan ze kosten om te bedienen.

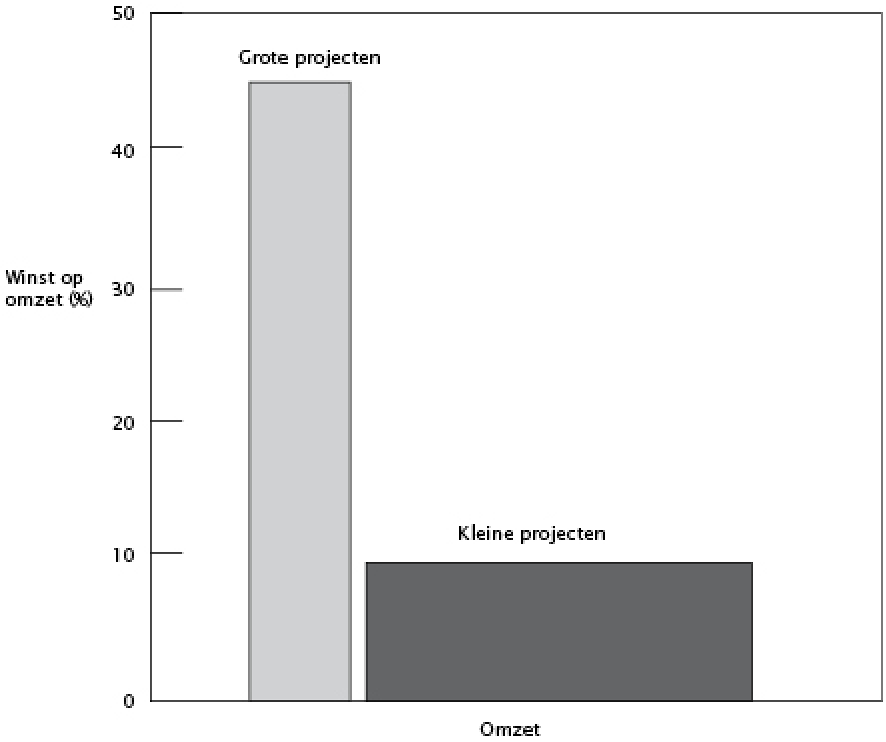
Deze analyse leidde tot een succesvolle wervingscampagne voor meer klanten van type A en type B: de kleine, directe klanten en de distributeurs. Ondanks de kosten van de campagne was het resultaat zeer winstgevend. Voor klanten van type C (de exportklanten) verhoogde men hier en daar de prijzen en ontwikkelde men goedkopere methoden om sommigen van hen te bedienen, vooral door de verkoopbezoeken steeds vaker te vervangen door telefonische verkoop. Klanten van type D (grote fabrikanten) kregen een aparte behandeling: negen van deze klanten waren verantwoordelijk voor 97 procent van de omzet in de D-categorie. In sommige gevallen werden technische ontwikkelingsdiensten afzonderlijk berekend; in andere gevallen werden de prijzen verhoogd; en drie van deze klanten gingen na een concurrentiestrijd op een tactische manier ‘verloren’ aan de meest gehate concurrent. De managers wreven in hun handen toen de concurrent deze verliesposten overnam!

80/20-analyse toegepast op een adviesbureau

Na de analyse van de producten en klanten neem je een andere uitsplitsing met specifieke relevantie voor jouw bedrijf. In het geval van Electronic Instruments was er geen speciale analyse voorhanden. Daarom nemen we ter illustratie de eenvoudige uitsplitsing van omzet en winst van een strategisch adviesbureau zoals in figuur 18 en figuur 19.

	(x 1000 dollar)		
Uitsplitsing	Omzet	Winst	Winst op omzet (%)
Grote projecten	35.000	16.000	45,7
Kleine projecten	135.000	12.825	9,5
Totaal	170.000	28.825	17,0

Figuur 18



Figuur 19

Deze cijfers laten een 56/21-verhouding zien: grote projecten vormen maar 21 procent van de omzet, maar leveren 56 procent van de winst op.

In figuur 20 en figuur 21 zie je een andere analyse, die is toegepast op een uitsplitsing van het bedrijf in ‘oude’ klanten (langer dan drie jaar klant), ‘nieuwe’ klanten (korter dan zes maanden klant) en klanten die hiertussenin zitten (de ‘middellange klanten’).

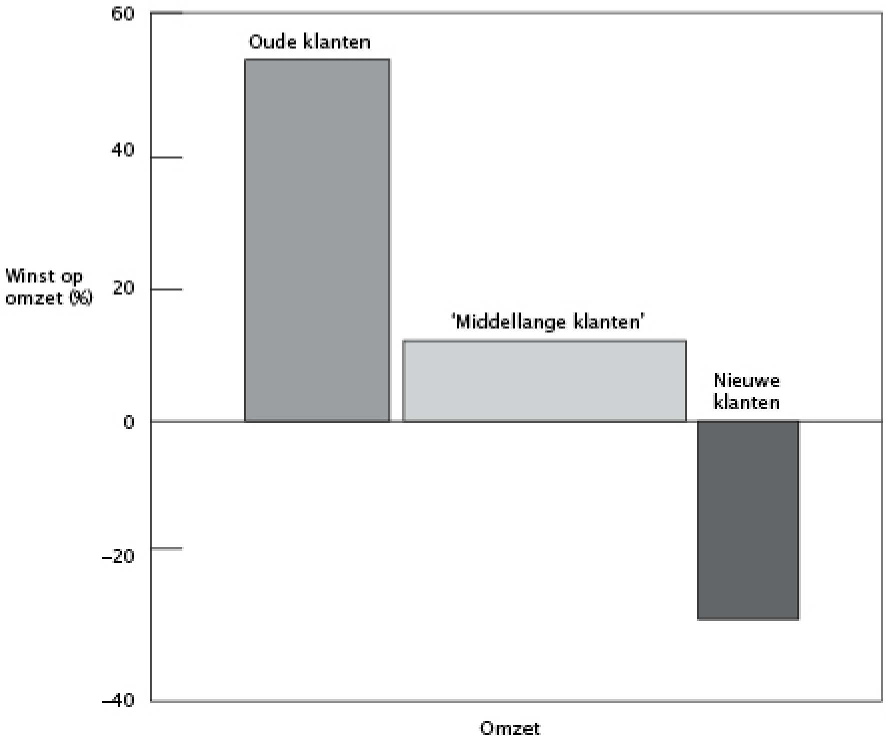
Deze cijfers laten zien dat 26 procent van de klandizie (oude klanten) verantwoordelijk was voor 84 procent van de winst: een 84/26-

verhouding. Hier moest men vooral proberen de oude klanten die het minst prijsgevoelig waren en het goedkoopst bediend konden worden, te houden en meer aan hen te verkopen. Nieuwe klanten die geen vaste klant werden, werden als verliespost aangemerkt. Het gevolg was dat men de werving van nieuwe klanten selectiever aanpakte; werving vond alleen plaats als men dacht dat het bedrijf in kwestie een vaste klant zou worden.

In figuur 22 en figuur 23 vind je een derde analyse van het adviesbureau. De analyse is toegepast op de uitsplitsing van projecten in fusies en overnamen, strategische analyse en operationele projecten.

	(× 1000 dollar)		
Uitsplitsing	Omzet	Winst	Winst op omzet (%)
Oude klanten	43.500	24.055	55,3
'Middellange klanten'	101.000	12.726	12,6
Nieuwe klanten	25.500	(7.956)	31,2
Totaal	170.000	28.825	17,0

Figuur 20

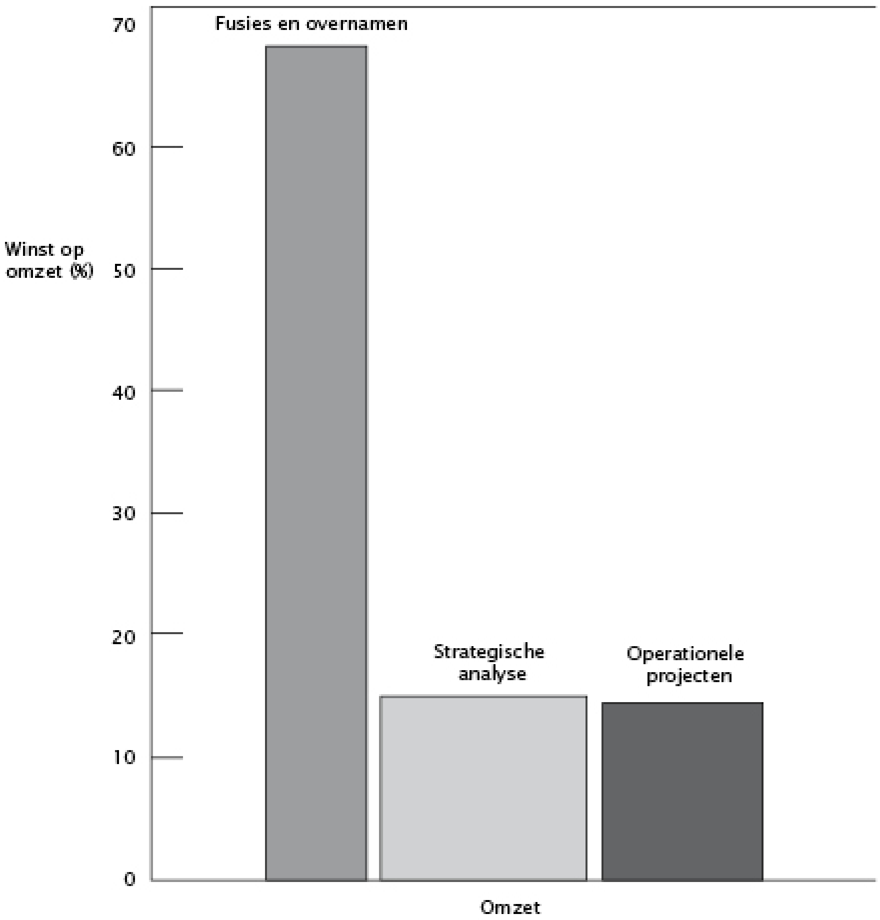


Figuur 21

Deze uitsplitsing toonde een 87/22-verhouding: het onderdeel fusies en overnamen was zeer winstgevend: 22 procent van de omzet was verantwoordelijk voor 87 procent van de winst. Het onderdeel fusies en overnamen kreeg tweemaal zoveel aandacht om de omzet te vergroten!

Uitsplitsing	(× 1000 dollar) Omzet	Winst	Winst op omzet (%)
Fusies en overnamen	37.600	25.190	67,0
Strategische analyse	75.800	11.600	15,3
Operationele projecten	56.600	7.956	14,1
Totaal	170.000	28.825	17,0

Figuur 22



Figuur 23

Uit een afzonderlijke analyse bleek dat operationele projecten voor oude klanten ongeveer kostendekkend waren en operationele projecten voor nieuwe klanten zeer verliesgevend. Op basis hiervan besloot men van het laatste af te zien, operationele projecten voor oude klanten duurder te maken of ze te verwijzen naar gespecialiseerde operationele adviesbureaus.

Segmentatie is noodzakelijk om inzicht te krijgen in rentabiliteit en deze te verhogen

De rentabiliteit van je bedrijf kun je het beste analyseren door deze uit te splitsen in *concurrentiesegmenten*. Hoewel de analyse per product, klant of ander onderdeel van het bedrijf gewoonlijk zeer waardevol is, krijg je het beste beeld door een combinatie van klanten en producten te verdelen in 'brokken' die worden afgezet tegen je voornaamste concurrenten. Hoewel dit niet zo moeilijk is als het klinkt, zijn er maar weinig organisaties die hun activiteiten zo uitsplitsen. Een korte uitleg is daarom vereist.

Wat is een concurrentiesegment?

Een concurrentiesegment is een aspect van je bedrijf waarin je tegenover een andere concurrent staat, of waarin een andere concurrentiedynamiek geldt.

Neem een willekeurig aspect van je bedrijf: een product, een klant, een productlijn die verkocht wordt aan een klanttype, of elk ander aspect dat voor jou van belang kan zijn (adviseurs kunnen bijvoorbeeld denken aan het onderdeel fusies en overnamen). Stel jezelf vervolgens deze twee eenvoudige vragen:

• *Sta je in dit onderdeel van je bedrijf tegenover andere concurrenten dan in de rest van het bedrijf?* Als het antwoord 'ja' luidt, dan is dit aspect een apart concurrentiesegment (of korter gesteld, segment).

Als je concurreert met een specialistisch bedrijf, is je rentabiliteit afhankelijk van de wisselwerking tussen jouw product en dienst en die van de concurrent. Waaraan geven de klanten de voorkeur? Hoeveel kost de levering van jouw product of dienst in verhouding tot je concurrent? Je concurrent is net zo goed een bepalende factor voor je rentabiliteit als andere factoren.

Daarom is het verstandig afzonderlijk naar dit aspect te kijken en een strategie te formuleren waarmee je je concurrent kunt verslaan (of er heimelijk mee kunt samenwerken). Het is bovendien verstandig om ook afzonderlijk naar de rentabiliteit van dit aspect te kijken; misschien levert dit een verrassing op.

Maar zelfs al sta je voor het ene bedrijfsaspect tegenover dezelfde concurrent als voor het andere (je voornaamste concurrent in product A is

bijvoorbeeld dezelfde als in product B), dan moet je je een andere vraag stellen.

• *Hebben jij en je concurrent in de twee aspecten dezelfde omzet of een even groot marktaandeel, of is hij in het ene aspect relatief sterker en jij in het andere?*

Als jij bijvoorbeeld 20 procent van het marktaandeel van product A hebt en je voornaamste concurrent 40 procent (dus twee keer zoveel), geldt deze verhouding dan ook voor product B: is de concurrent daarin ook twee keer zo groot? Als jij 15 procent van het marktaandeel in product B hebt, maar je concurrent maar 10 procent, dan heb je voor deze producten een andere relatieve concurrentiepositie.

Hier zijn redenen voor. Consumenten geven de voorkeur aan jouw product B, maar aan product A van je concurrent. Misschien besteedt je concurrent weinig aandacht aan zijn product B, of is jouw product B scherper geprijsd en ga je efficiënter te werk, terwijl voor product A misschien het tegenovergestelde geldt. In dit stadium hoef je de redenen niet te weten. Je moet alleen maar constateren dat het voordeel in beide aspecten verschilt, hoewel je tegenover dezelfde concurrent staat. Het zijn derhalve afzonderlijke segmenten met naar alle waarschijnlijkheid verschillen in rentabiliteit.

Verdiep je in de concurrentie: dit attendeert je op de voornaamste uitsplitsingen van een bedrijf

Ga niet uit van een conventionele definitie van activiteiten, in de zin van producten of output van verschillende onderdelen van je organisatie, maar verdiep je in de concurrentiesegmenten van je bedrijf. Zo dring je door tot de kern: de beste manier om je bedrijf in segmenten te verdelen en te analyseren.

Bij het eerder genoemde Electronic Instruments Inc. waren de managers het niet eens over de beste manier om het bedrijf te analyseren. Sommigen vonden dat de producten het middelpunt vormden, terwijl anderen een ander criterium hanteerden: zij vroegen zich af of de klanten bedrijven in de pijpleidingindustrie (in ruime zin, oliemaatschappijen) waren of bedrijven in de continu-procesindustrie (zoals levensmiddelenfabrikanten)? Een derde groep was van mening dat er sprake was van een groot verschil tussen de klanten in de VS en de

exportklanten. Omdat iedereen andere uitgangspunten had die alle min of meer opgingen, was het erg moeilijk de organisatie van het bedrijf of de onderlinge communicatie te verbeteren.

De uitsplitsing van het bedrijf in concurrentiesegmenten maakte een einde aan de discussie. De regel is eenvoudig: als je niet tegenover andere concurrenten staat of geen andere relatieve concurrentiepositie bekleedt, is er geen sprake van een apart segment. Het kostte ons weinig tijd om een aantal duidelijk omlijnde, nogal ruwe segmenten vast te stellen die iedereen kon begrijpen.

Om te beginnen was het duidelijk dat er voor de meeste (niet alle) producten sprake was van zeer verschillende concurrenten. We plaatsten de producten met dezelfde concurrenten en dezelfde relatieve concurrentiepositie in één categorie. In de meeste andere gevallen hielden we de producten apart.

Vervolgens gingen we na of de concurrentiepositie van de klanten in de pijpleidingindustrie verschilde van die in de procesindustrie. Dit bleek maar voor één product niet het geval te zijn, maar voor dit product, geconcentreerdevloeistofmachines, waren er twee verschillende concurrenten. Daarom besloten we hier twee verschillende segmenten te vormen: pijpleidingindustrie en procesindustrie.

Ten slotte vroegen we ons af of de Amerikaanse bedrijfsactiviteiten verschilden van de internationale bedrijfsactiviteiten met betrekking tot de concurrenten of de concurrentiepositie. Dit bleek in de meeste gevallen inderdaad zo te zijn. Als de internationale bedrijfsactiviteiten belangrijk genoeg waren, stelden we dezelfde vraag voor afzonderlijke landen: stonden we in Groot-Brittannië, Frankrijk en Azië tegenover dezelfde concurrent? Als er verscheidene concurrenten waren, verdeelden we het bedrijf in aparte segmenten.

Het uiteindelijke resultaat was een lappendeken van 15 grote segmenten (de zeer kleine segmenten werden opnieuw samengevoegd om onnodig werk te voorkomen). Deze segmenten werden meestal gedefinieerd per product en regio, maar in één geval per product en klanttype (het product ‘geconcentreerde vloeistof’ werd verdeeld in de segmenten mondiale pijpleidingindustrie en mondiale procesindustrie). Elk segment had andere concurrenten of een andere concurrentiepositie. Vervolgens hebben we voor ieder segment de uitsplitsing van omzet en winst geanalyseerd zoals weergegeven in figuur 24 en figuur 25.

Ter illustratie van de onevenredige verhouding tussen omzet en winst kunnen we opnieuw een 80/20-tabel (figuur 26) of een 80/20-diagram (figuur 27) opstellen.

Uit deze cijfers kunnen we opmaken dat de eerste zes segmenten verantwoordelijk zijn voor maar 26,3 procent van de totale omzet, maar voor 82,9 procent van de winst; hier is dus sprake van een 83/26-verhouding.

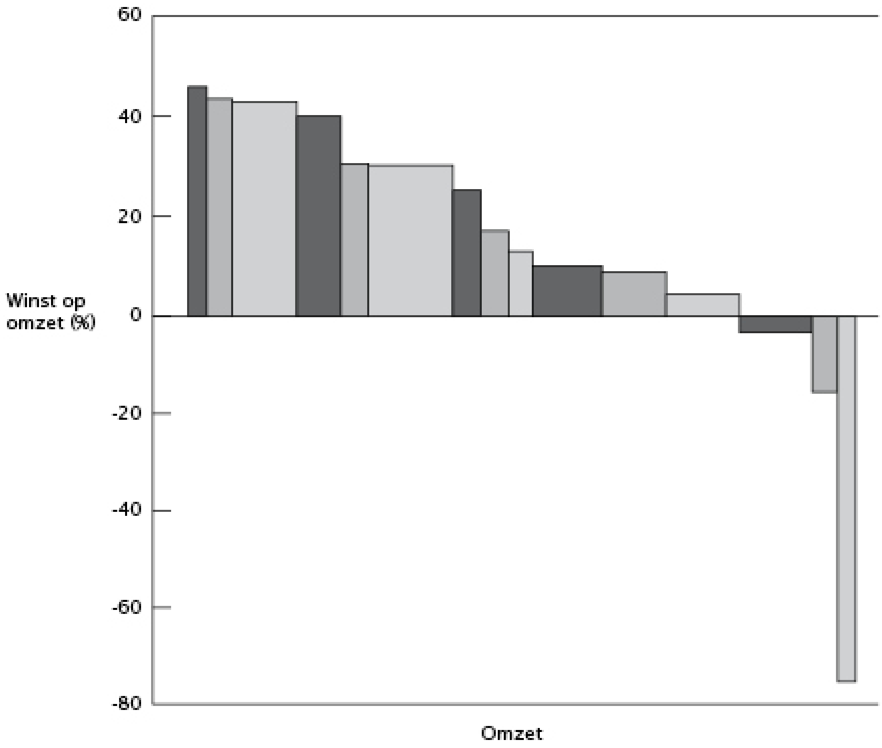
Hoe verhoogde Electronic Instruments zijn winst?

In figuur 26 en figuur 27 is de aandacht gericht op drie categorieën activiteiten.

Aanvankelijk kreeg het rendabelste kwart van de activiteiten, de segmenten 1-6, de hoogste prioriteit (A) en hierin moest actief uitgebreid worden. Meer dan 80 procent van de winst was afkomstig uit deze segmenten, maar op basis van de omzet kregen ze niet meer dan gemiddelde aandacht van het management. Men besloot de tijd die werd besteed aan deze activiteiten uit te breiden tot twee derde van de totale tijd. Het verkoopapparaat richtte zich op een grotere afzet van deze producten, zowel aan bestaande als aan nieuwe klanten. Het resultaat was dat het bedrijf zich kon veroorloven extra diensten aan te bieden of de prijzen enigszins te verlagen zonder afbreuk te doen aan het zeer goede rendement.

	(× 1000 dollar)		
Segment	Omzet	Winst	Winst op omzet (%)
1	2.250	1.030	45,8
2	3.020	1.310	43,4
3	5.370	2.298	42,8
4	2.000	798	39,9
5	1.750	532	30,4
6	17.000	5.110	30,1
7	3.040	610	25,1
8	7.845	1.334	17,0
9	4.224	546	12,9
10	13.000	1.300	10,0
11	21.900	1.927	8,8
12	18.100	779	4,3
13	10.841	(364)	(3,4)
14	5.030	(820)	(15,5)
15	4.000	(3.010)	(75,3)
Totaal	119.370	13.380	11,2

Figuur 24



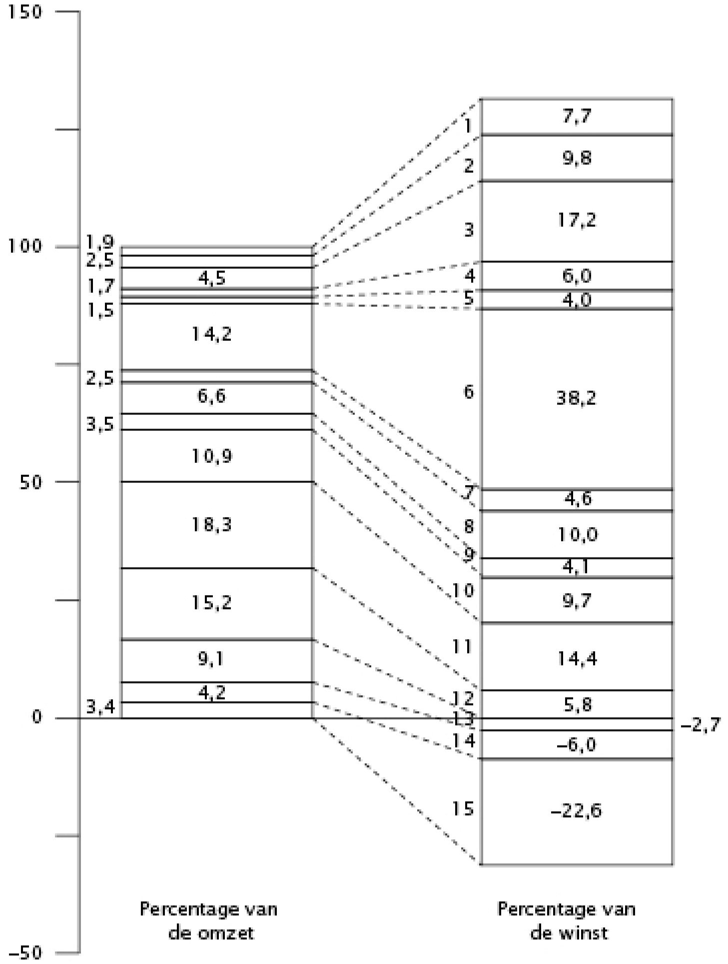
Figuur 25

Klant	Percentage van de omzet Type	Cumulatief	Percentage van de winst Klant	Cumulatief
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	–2,7	128,8
14	4,2	96,6	–6,0	122,6
15	3,4	100,0	–22,6	100,0

Figuur 26

De tweede categorie activiteiten bestond uit de segmenten 7-12. Deze segmenten waren in totaal goed voor 57 procent van de totale omzet en 49 procent van de totale winst; dat wil zeggen dat de rentabiliteit iets onder het gemiddelde lag. Deze segmenten kregen B-prioriteit, hoewel sommige segmenten (bijvoorbeeld 7 en 8) in deze categorie duidelijk interessanter waren dan andere (bijvoorbeeld 11 en 12). De toegekende prioriteit was mede afhankelijk van het antwoord op

de vragen die we aan het begin van dit hoofdstuk stelden: is het segment een goede markt en hoe is de concurrentiepositie van het bedrijf in elk segment? De antwoorden op deze vragen staan beschreven in de rest van dit hoofdstuk.



Figuur 27

In dit stadium besloot men de tijd die het management aan de B-segmenten besteedde te verminderen van ongeveer 60 procent tot ongeveer de helft. De prijzen in de minder rendabele segmenten werden bovendien verhoogd.

De derde categorie met X-prioriteit omvatte de verliesgevende segmenten 13-15. Net zoals bij de B-categorie stelde men het besluit over deze segmenten uit tot men de marktaantrekkelijkheid en de marktpositie van het bedrijf in elk marktsegment had geanalyseerd.

Prioriteit	Omzet-segmenten	Percentage van de winst	Percentage	Maatregelen
A	1–6	26,3	82,9	Verkoopinspanning vergroten Meer tijd van het management Flexibele prijsstelling
B	7–12	57,0	48,5	Minder tijd van het management Verlaagde verkoopinspanning Verhoging van sommige prijzen
X	13–15	16,7	(31,4)	Herziening van haalbaarheid
Totaal		100,0	100,0	

Figuur 28

Segment	Aantrekkelijke markt	Sterke positionering?	Rentabiliteit
1	Ja	Ja	Zeer hoog
2	Ja	Ja	Zeer hoog
3	Ja	Ja	Zeer hoog
4	Ja	Ja	Zeer hoog
5	Ja	Ja	Hoog
6	Ja	Ja	Hoog
7	Ja	Redelijk	Hoog
8	Ja	Redelijk	Redelijk hoog
9	Ja	Nee	OK
10	Niet echt	Ja	OK
11	Niet echt	Ja	OK
12	Nee	Redelijk	Laag
13	Ja	Toenemend	Verliesgevend
14	Nee	Redelijk	Verliesgevend
15	Nee	Nee	Verliesgevend

Figuur 29

Voorlopig konden we echter de prioriteiten bijstellen zoals in figuur 28. Voordat er definitieve besluiten genomen werden over deze segmenten, bestudeerde het topmanagement van het bedrijf twee andere vragen die behalve de rentabiliteit van belang waren voor de strategie:

• Vormt het segment een aantrekkelijke markt?

• Wat is de positionering van het bedrijf in elk segment?

Figuur 29 toont de uiteindelijke Strategische conclusies voor Electronic Instruments Inc.

Welke acties volgden op deze diagnose?

Alle segmenten met A-winst waren ook aantrekkelijke markten: groeimarkten met een hoge toetredingsbarrière voor nieuwe concurrenten, waarin de vraag groter was dan het aanbod, die niet werden bedreigd door concurrerende technologie en die een goede onderhandelingspositie hadden ten opzichte van zowel de klanten als de leveranciers van componenten. Het resultaat was dat bijna alle concurrenten in deze markten goed verdienden.

Mijn klant was ook goed gepositioneerd in elk segment. Zijn marktaandeel was groot en hij was een van de drie grootste aanbieders. Zijn technologie was meer dan gemiddeld ontwikkeld en ook zijn kostenpositie was beter dan gemiddeld (lagere kostprijs) in verhouding tot de concurrentie.

Omdat dit ook de rendabelste segmenten waren, bevestigde de analyse de implicaties van de 80/20-rentabiliteitsvergelijking. De segmenten 1-6 bleven daarom A-segmenten en men spande zich geconcentreerd in om de bestaande activiteiten te houden en het marktaandeel in deze segmenten te vergroten door de afzet aan bestaande klanten uit te breiden en nieuwe klanten te werven.

Daarna kon de strategie verfijnd worden voor sommige van de andere segmenten in de B-categorie. Segment 9 was interessant. De winst was bescheiden, maar dit kwam niet omdat de markt onaantrekkelijk was: integendeel, de markt was juist zeer aantrekkelijk en de meeste andere spelers maakten grote winst. Mijn klant had echter een klein marktaandeel en een hoge kostenpositie in dit segment, wat voornamelijk te wijten was aan verouderde technologie.

Modernisering van de technologie zou enorm veel werk en geld vergen. Daarom besloten we het segment uit te melken. Dit betekende dat er op de huidige inspanning bezuinigd werd om de desbetreffende activiteiten te beschermen en de prijzen te verhogen. Men verwachtte dat de omzet zou afnemen en dat de winst tijdelijk zou toenemen. En inderdaad, bezuinigingen en hogere prijzen resulteerden in hogere marges, maar op korte termijn was er maar een geringe terugval in de omzet. Het bleek dat de klanten – tot zij overschakelden op de nieuwe technologie – ook afhankelijk waren van de oude technologie en dat het aantal alternatieve aanbieders van de oude technologie beperkt was. De rentabiliteit van mijn klant steeg van 12,9 procent naar meer dan 20 procent, met daarbij de aantekening dat dit misschien maar een tijdelijke opleving was.

In segment 10 en 11 had mijn klant het grootste marktaandeel, maar de markten waren structureel onaantrekkelijk. De markt werd kleiner, er was sprake van overcapaciteit. De klanten hadden alle troeven in handen en bedongen zeer scherpe prijzen. Hoewel mijn klant marktleider was in deze segmenten, besloot hij de inspanning te verminderen en af te zien van nieuwe investeringen.

Segment 12 viel hetzelfde lot ten deel, zij het om een andere reden. Deze markt was nog onaantrekkelijker en het bedrijf bezat maar een

bescheiden marktaandeel. Alle nieuwe marketingprogramma's en investeringen werden op een zijspoor gezet.

Wat gebeurde er met de verliesgevende segmenten, de X-categorie? Hier constateerden we dat twee van de drie segmenten, 14 en 15, weliswaar grote, maar zeer onaantrekkelijke markten waren, waarin het bedrijf niet meer dan een marginale speler was. Men besloot beide segmenten af te stoten. In het ene geval verkocht het bedrijf een gedeelte van een fabriek aan een concurrent. Mijn klant kreeg er niet veel voor, maar zo kwam er in ieder geval nog wat geld binnen, er bleven enkele banen behouden en de verliezen verdwenen. In het andere geval moesten alle activiteiten worden stopgezet.

Segment 13 uit de X-categorie was een ander lot beschoren. Het bedrijf leed weliswaar verlies in deze activiteit, maar de markt was structureel aantrekkelijk: een jaarlijkse groei van 10 procent en een hoge winst voor de concurrentie. De brutowinst in het segment was zelfs behoorlijk hoog, ook al leed het bedrijf verlies na toerekening van alle kosten. Het probleem was dat mijn klant pas een jaar actief was op de markt. Grote investeringen in technologie en verkoop waren noodzakelijk. Maar mijn klant veroverde een steeds groter marktaandeel en als hij zo doorging, zou hij misschien binnen drie jaar een van de grootste aanbieders worden. Dan kon het bedrijf rekenen op hoge winst, omdat het de kosten over een grote omzet kon uitsmeren. Men besloot nog meer inspanning te besteden aan segment 13, zodat het bedrijf zo snel mogelijk de minimale grootte zou bereiken waarop winst gemaakt kon worden.

Trek geen simplistische conclusies uit de 80/20-analyse

Het bovenstaande voorbeeld van segment 13 laat zien dat de 80/20-rentabiliteitsanalyse niet alle vragen beantwoordt. De analyse is niet meer dan een momentopname. De analyse geeft geen beeld van de trend of de krachten die de rentabiliteit kunnen veranderen. De 80/20-rentabiliteitsanalyse is vereist, maar is nog niet voldoende voor een goede strategie.

Aan de andere kant is de beste methode om geld te verdienen: niet langer geld verliezen. Met uitzondering van segment 13 zou de 80/20-rentabiliteitsanalyse immers min of meer de juiste resultaten opgeleverd hebben in 14 van de 15 segmenten: ze was van toepassing op meer dan 90 procent van de omzet. Dit betekent niet dat de strategische analyse ophoudt bij 80/20-analyse, maar juist dat deze hier moet beginnen. Voor een volledig beeld moet je kijken naar de aantrekkelijkheid van de

marktsegmenten en de concurrentiepositie van het bedrijf in elk segment. Figuur 30 bevat een overzicht van de maatregelen die het bedrijf heeft genomen.

80/20 als leidraad voor de toekomst –

je bedrijf ingrijpend veranderen

Hiermee sluiten we onze strategische analyse van bestaande bedrijfssegmenten af. Het verdient aanbeveling eerst 80/20-rentabiliteitsanalyses uit te voeren. We hebben gezien dat deze analyses onmisbaar zijn voor de segmentstrategie. Maar de strategische mogelijkheden van het 80/20-principe zijn nog lang niet uitgeput. Het principe is van grote waarde om te bepalen waarin je bedrijf vooruitgang kan boeken.

We gaan er meestal van uit dat onze organisaties en bedrijven zo goed mogelijk hun best doen om te presteren. We denken meestal dat het bedrijfsleven sterk concurrerend is en een soort evenwicht of eindspel heeft bereikt. Niet is minder waar!

Segmenten	Prioriteit	Kenmerken	Maatregelen
1–6	A	Aantrekkelijke markten Groot marktaandeel Zeer rendabel	Veel aandacht van het management Verhoogde verkoopinspanning Flexibiliteit om de omzet te verhogen
7–8	B	Aantrekkelijke markten Redelijke marktpositie Behoorlijk rendabel	Marktpositie behouden Geen bijzondere initiatieven
9	C	Aantrekkelijke markt Gebrekkige technologie en slecht marktaandeel	Uitmelken (lagere kosten, hogere prijzen)
10–11	C	Onaantrekkelijke markten Goed marktaandeel Vrij rendabel	Minder inspanning
12	C–	Onaantrekkelijke markt Redelijke marktpositie Nauwelijks rendabel	Aanzienlijk minder inspanning
13	A	Aantrekkelijke markt Marginale, maar groeiende marktpositie Verliesgevend	Snel marktaandeel veroveren
14–15	Z	Onaantrekkelijke markten Bescheiden/slechte marktpositie Verliesgevend	Verkopen/opheffen

Figuur 30

We kunnen er beter van uitgaan dat de bedrijfstak een rommeltje is, en dat we met een nieuwe structuur de klanten veel effectiever kunnen bedienen. Voor je eigen organisatie kun je streven naar volledige

omvorming binnen 10 jaar, zodat tegen die tijd je werknemers elkaar aankijken, de hoofden beschaamd buigen, en zeggen: ‘Niet te geloven dat we vroeger zo te werk gingen. We waren niet goed wijs!’

Alles draait om innovatie: dit is ongetwijfeld essentieel voor de toekomstige concurrentiepositie. We denken meestal dat innovatie moeilijk is, maar met het 80/20-principe kan het proces gemakkelijk en plezierig verlopen! Neem bijvoorbeeld de volgende ideeën:

- 80 procent van de winst in het bedrijfsleven wordt gemaakt door 20 procent van de bedrijfstakken. Maak een lijst van de rendabelste bedrijfstakken die je kent – bijvoorbeeld de farmaceutische industrie of de managementadviesbureaus – en vraag je af waarom je bedrijfstak daar niet meer op kan lijken.
- 80 procent van de winst in het bedrijfsleven wordt gemaakt door 20 procent van de bedrijven. Als jouw bedrijf daar niet bij hoort, wat doe je dan verkeerd en wat doen die andere bedrijven goed?
- 80 procent van de waarde in de ogen van de klant ligt in 20 procent van de activiteiten. Welke 20 procent is dat in jouw geval? Waarom steek je hier niet meer energie in? Waarom maximaliseer je deze 20 procent niet?
- 80 procent van de activiteiten in een bedrijfstak levert maar 20 procent benefit voor de klanten op. Welke 80 procent is dit? Waarom doe je hier geen afstand van? Als je bijvoorbeeld een bankier bent, waarom heb je dan filialen? Als je in de dienstverlening zit, waarom werk je dan niet via de telefoon of de computer? Waar kan minder meer zijn, zoals in het geval van zelfbediening? Kan de klant ingezet worden voor sommige diensten?
- 80 procent van de benefits van elk product of elke dienst kan gerealiseerd worden tegen 20 procent van de kosten. Veel klanten zouden een van alle franje ontdaan, zeer goedkoop product afnemen. Springt iemand uit jouw bedrijfstak hierop in?
- 80 procent van de winst in elke bedrijfstak is afkomstig van 20 procent van zijn klanten. Heb je hier een onevenredig aandeel van? Zo niet, wat moet je doen om dit te veroveren?

Heb je mensen nodig?

Enkele voorbeelden van ingrijpend veranderde bedrijfstakken kunnen mijn verhaal illustreren. Mijn oma had een kleine buurtwinkel. Ze ontving bestellingen, maakte ze klaar en ik (of een betrouwbaarder loopjongen) bracht ze op de fiets rond. Toen opende een supermarkt haar

deuren. Het beleid van de supermarkt was erop gericht de klanten zelf hun boodschappen te laten doen. Hier stond tegenover dat de supermarkt een groter assortiment, lagere prijzen en parkeerplaatsen bood. De klanten van mijn oma liepen al snel over naar de supermarkt.

Sommige bedrijfstakken, zoals benzinestations, stapten snel over op zelfbediening. Andere bedrijfstakken, zoals meubelzaken en banken, waren van mening dat zelfbediening voor hen niet geschikt was. Eens in de zoveel jaar bewijst een nieuwe marktspeler, bijvoorbeeld Ikea, dat het oude idee van zelfbediening nog steeds levensvatbaar is.

De discountformule is ook een beproefde strategie om bedrijven nieuw leven in te blazen. Bied minder keuze, minder franje, minder dienstverlening en veel lagere prijzen. 80 procent van de omzet wordt gerealiseerd door 20 procent van de producten – voer dus alleen deze producten. Vroeger heb ik ook bij een wijnhandelaar gewerkt die dertig verschillende soorten bordeauxwijnen op voorraad had. Er zat niemand op dit enorme assortiment te wachten! Het bedrijf werd overgenomen door een discountketen en nu is er een eind verderop een wijnmagazijn geopend.

Wie had vijftig jaar geleden kunnen denken dat fastfoodrestaurants zo'n succes zouden worden? En wie beseft dat de huidige laagdrempelige megarestaurants met hun beperkte en voorspelbare menu's en opzichtige interieur, waar men kan eten tegen redelijke prijzen maar na 90 minuten de tafel moet vrijmaken, de dood in de pot zijn voor de traditionele restaurateurs?

Waarom staan we erop dat mensen dingen doen die machines beter en goedkoper kunnen? Wanneer gaan luchtvaartmaatschappijen robots gebruiken om je te bedienen? De meeste mensen geven de voorkeur aan mensen, maar machines zijn veel goedkoper en betrouwbaarder. Machines kunnen 80 procent van de inkomsten realiseren tegen 20 procent van de kosten. In sommige gevallen, zoals dat van pinautomaten (geld uit de muur), verlenen ze betere diensten; ze zijn aanzienlijk sneller en doen het tegen een fractie van de kosten. In de volgende eeuw zullen alleen oude zonderlingen als ik nog de voorkeur geven aan mensen, en zelfs ik zal gaan twijfelen.

Zijn tapijten ouderwets?

Ik wil nu dat je je eigen fantasie laat werken. Tot slot geef ik nog één voorbeeld van de winstgevende veranderingen die het 80/20-principe in een bedrijf teweeg heeft gebracht. Het is zelfs niet ondenkbaar dat hiermee de hele bedrijfstak op zijn kop wordt gezet.

Het gaat hier om het bedrijf Interface uit Georgia, een tapijthandelaar met een omzet van 800 miljoen dollar. Vroeger *verkocht* het bedrijf tapijten: tegenwoordig *least* het tapijten en legt het tapijttegels in plaats van hele tapijten. Interface besefte dat 20 procent van elk willekeurig tapijt 80 procent van de slijtage te verduren krijgt. Een tapijt wordt meestal vervangen wanneer het grootste gedeelte nog in goede staat is. Het leaseprogramma van Interface bestaat uit regelmatige inspectie van de tapijten en vervanging van elke versleten of beschadigde tapijttegel. Hierdoor zijn de kosten zowel voor Interface als voor de klant lager. Een triviale toepassing van het 80/20-principe heeft dit bedrijf totaal veranderd en zou kunnen leiden tot verregaande veranderingen in de hele bedrijfstak.

Conclusie

Het 80/20-principe suggereert dat je strategie niet deugt. Als je het meeste geld verdient aan een klein onderdeel van het bedrijf, moet je je bedrijf omvormen en alle inspanningen richten op vergroting van dit kleine onderdeel. Toch is dit maar een deel van de oplossing. Achter deze noodzaak van gerichte aandacht gaat een nog sterkere waarheid verborgen. Dit thema komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

5
.
Eenvoudig is mooi

Ik richt me op eenvoud. Mensen bezitten over het algemeen vrij weinig en zelfs de eenvoudigste basisbehoeften zijn enorm duur (laat staan de luxeartikelen waarop naar mijn mening iedereen recht heeft) omdat bijna alles wat we produceren complexer is dan nodig. Onze kleding, ons voedsel, ons interieur – alles kan veel eenvoudiger dan nu het geval is en het zou er bovendien beter uit kunnen zien.

– Henry Ford1

In het vorige hoofdstuk zagen we dat in bijna alle bedrijven de verschillende activiteiten een zeer uiteenlopend rendement opleveren. Het 80/20-principe doet ons een buitensporige werkhypothese aan de hand: een vijfde van de omzet van een normaal bedrijf levert vier vijfde van de winst en het geld op. Omgekeerd levert vier vijfde van de omzet van een doorsneebedrijf maar een vijfde van de winst en het geld op. Dit

is een bizarre hypothese. Als we ervan uitgaan dat een bedrijf 100 miljoen pond omzet heeft en een totale winst boekt van 5 miljoen pond, dan moet volgens het 80/20-principe 20 miljoen pond van de omzet 4 miljoen pond van de winst opleveren. Dit is een winst-op-omzetpercentage van 20 procent. De overige 80 miljoen pond van de omzet hoeft alleen maar de overige 2 miljoen pond winst op te leveren. Dit is een winst-op-omzetpercentage van maar 1,25 procent. Dit betekent dat een vijfde van het bedrijf *zestienmaal* rendabeler is dan de rest van het bedrijf.

Het is opvallend dat de hypothese in de praktijk voor de meeste gevallen opgaat, of niet ver bezijden de waarheid is.

Hoe is dit mogelijk? Gevoelsmatig wekt het geen verbazing dat sommige onderdelen van het bedrijf rendabeler zijn dan andere. Maar zestienmaal zoveel? Dat gaat het verstand bijna te boven. En de leidinggevende managers die routinematig opdracht geven de rentabiliteit van een productlijn te controleren, weigeren aanvankelijk vaak de uitkomst te geloven. En zelfs na controle en verificatie van de uitkomsten blijven ze met stomheid geslagen.

De volgende fase is vaak dat de managers weigeren afstand te doen van de verliesgevende 80 procent van het bedrijf. Als schijnbaar redelijk argument voeren ze aan dat deze 80 procent zeer aanzienlijk bijdraagt in de overheadkosten. Afstoten van deze 80 procent zou volgens hen betekenen dat de winst aanzienlijk daalt, omdat het eenvoudigweg onmogelijk is 80 procent van de overheadkosten binnen een redelijke termijn te elimineren.

Op grond van deze tegenwerpingen geven bedrijfsanalisten of adviseurs vaak toe aan de managers. Alleen de werkelijk rampzalige onderdelen van het bedrijf worden afgestoten en de pogingen de zeer rendabele onderdelen nog rendabeler te maken blijven beperkt.

Dit is een vervelend compromis, dat gebaseerd is op een misverstand. Maar weinig mensen vragen zich af *waarom* het zo slecht gaat met de onrendabele activiteiten. En nog minder mensen komen op het idee dat een bedrijf, zowel in theorie als in praktijk, uit louter de rendabelste onderdelen zou kunnen bestaan zonder de overige 80 procent aan overheadkosten.

De waarheid is dat het verliesgevende bedrijf zo onrendabel is *vanwege* de overheadkosten die daarvoor nodig zijn en de vele verschillende bedrijfsonderdelen die de organisatie zo ontstellend complex maken. Bovendien is het een feit dat een zeer rendabel bedrijf de overheadkosten niet nodig heeft, of maar een klein gedeelte daarvan.

Mits je het geheel anders opzet, *kan* een bedrijf alleen uit winstgevende onderdelen bestaan en dezelfde absolute winst opleveren.

En waarom is dit zo? Welnu, de reden is dezelfde: eenvoud is mooi. Zakenmensen lijken echter van complexiteit te houden. Als een eenvoudig bedrijf eenmaal succes begint te boeken, gaan de managers uit alle macht proberen het een stuk complexer te maken. Maar winst en complexiteit verdragen elkaar slecht. Als een bedrijf complexer wordt, gaat de winst drastisch omlaag. Dit komt niet alleen door de grotere hoeveelheid marginale bedrijfsactiviteiten, maar ook door de toenemende complexiteit die de bedrijfswinst meer dan wat ook doet dalen.

Dit impliceert dat het proces ook omgedraaid kan worden. We kunnen een complex bedrijf eenvoudiger maken en zo de winst aanzienlijk verbeteren. We moeten alleen inzien dat complexiteit duur is (of eenvoud waardevol) en de moed opbrengen om ten minste vier vijfde van de fatale managementoverhead te elimineren.

Eenvoud is mooi – complexiteit is lelijk

De aanhangers van het 80/20-principe kunnen het bedrijfsleven nooit ingrijpend veranderen als ze niet kunnen aantonen dat eenvoud mooi is en waarom. Zonder dit besef zullen mensen nooit bereid zijn 80 procent van hun huidige activiteiten en overhead op te geven.

We moeten dus terug naar de basis en vraagtekens zetten bij de heersende opvattingen over factoren die het succes bepalen. Hiertoe moeten we een controversieel punt aansnijden: is grootschaligheid een voordeel of een nadeel? Als we dit vraagstuk kunnen oplossen, kunnen we ook aantonen waarom eenvoud mooi is.

Betekent dit dat klein mooi is?

Nee, absoluut niet. Er is niets verkeerd met het geloof in grootte en marktaandeel. Bedrijfsleiders en strategen hebben dit geloof lange tijd aangehangen, omdat schaalvergroting een grotere omzet en een betere spreiding van de vaste kosten betekent. Dit geldt vooral voor de overheadkosten die het leeuwendeel vormen van alle kosten (vooral nu fabrieken zo efficiënt geworden zijn). Verder kan men via het marktaandeel de prijzen verhogen. Het populairste bedrijf met het grootste marktaandeel, de beste reputatie, de bekendste merken en de trouwste klanten kan in vergelijking met zijn concurrenten met een kleiner marktaandeel een meerprijs rekenen.

Maar waarom verliezen grotere bedrijven momenteel marktaandeel aan kleinere bedrijven? En hoe komt het toch dat in de praktijk de theoretische voorsprong in omvang en marktaandeel niet omgezet kan

worden in een grotere winst? Hoe komt het dat bedrijven hun omzet zien groeien, maar hun winst op omzet en kapitaal daalt en niet stijgt, terwijl men op grond van de theorie dit laatste zou veronderstellen?

De kosten van complexiteit

De voornaamste reden wordt gevormd door *de kosten van complexiteit*. Het probleem is niet de grotere omvang, maar de toegenomen complexiteit.

Extra omvang zonder extra complexiteit zal altijd lagere kosten per eenheid opleveren. Als het om dezelfde producten of diensten gaat, zal de levering aan één klant van meer dan één product of dienst de winst altijd verhogen.

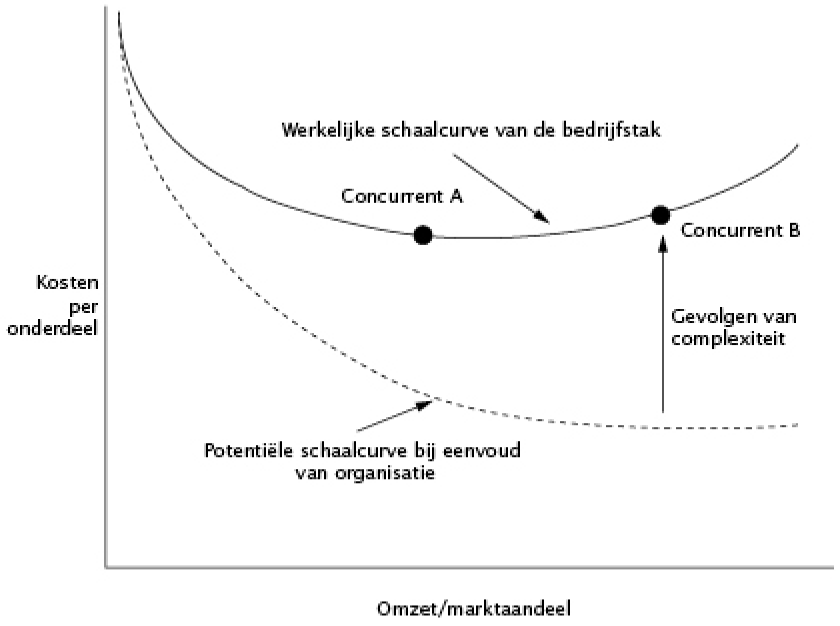
Maar extra omvang is zelden meer van hetzelfde. Zelfs al blijft de klant dezelfde, dan komt de extra omzet meestal voort uit aanpassingen van een bestaand product dat zo een nieuw product wordt, en/of extra dienstverlening. Dit vereist kostbare overheadkosten die meestal verborgen, maar altijd concreet zijn. En als er nieuwe klanten bij betrokken zijn, is het nog veel erger. Er zijn hoge kosten verbonden aan de werving van nieuwe klanten en ze hebben meestal andere behoeften dan bestaande klanten. Dit veroorzaakt een nog grotere complexiteit en nog hogere kosten.

Interne complexiteit betekent gigantische verborgen kosten

Wanneer nieuwe bedrijfsactiviteiten verschillen van de bestaande, stijgen de kosten meestal, ook al is het verschil maar klein. De kosten stijgen niet alleen evenredig aan de omzet, maar vaak een stuk sterker. Dit komt doordat complexiteit eenvoudige systemen vertraagt en de tussenkomst van managers noodzakelijk maakt om tegemoet te komen aan de nieuwe eisen. Er zijn gigantische kosten verbonden aan de omschakeling en de nieuwe start, de communicatie (en de fouten die daarbij worden gemaakt) tussen de nieuwe mensen, en vooral aan de ‘kloven’ tussen mensen die ontstaan als gedeeltelijk voltooid werk wordt neergelegd voor iemand anders en vervolgens weer wordt opgepakt en in een andere ‘kloof ’ wordt neergelegd. Bovendien zijn deze kosten zeer verraderlijk, omdat ze voor het grootste gedeelte onzichtbaar blijven. Het resultaat pakt zelfs nog slechter uit als de communicatielijnen door verschillende afdelingen, gebouwen en landen lopen.

Hoe dit in zijn werk gaat, kunnen we zien in figuur 31. Concurrent B is groter dan concurrent A, maar heeft toch hogere kosten. Dit komt niet omdat de schaalcurve – extra omvang is gelijk aan lagere kosten – niet werkt, maar eerder omdat de extra omzet van concurrent B een grotere complexiteit tot gevolg heeft. De gevolgen hiervan zijn enorm en

aanzienlijk verstrekkender dan de extra kosten die voor A zichtbaar zijn. De schaalcurve werkt wel, maar de voordelen worden tenietgedaan door de toegenomen complexiteit.



Figuur 31

De schoonheid van eenvoud verklaart het 80/20-principe

Het besef dat complexiteit kostbaar is, betekent een grote stap voorwaarts in het debat over bedrijfsgrootte. Het is niet zo dat klein mooi is, want als alle andere factoren gelijk zijn, is groot juist mooi. Maar alle andere zaken zijn niet gelijk. Groot wordt lelijk en kostbaar door complexiteit. Groot *kan* mooi zijn, maar eenvoud is *altijd* mooi.

Zelfs managementwetenschappers beginnen nu eindelijk de waarde van eenvoud in te zien. Een recent onderzoek onder 39 middelgrote Duitse bedrijven, onder leiding van Gunter Rommel,2 wees uit dat maar één kenmerk succesvolle van minder succesvolle bedrijven onderscheidde, namelijk eenvoud. Succesvolle bedrijven verkochten een kleiner productassortiment aan minder klanten, en hadden bovendien minder leveranciers. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een eenvoudige organisatie als beste uit de bus kwam wat betreft de verkoop van ingewikkelde producten.

Deze doorbraak in het denken verklaart waarom en hoe de ogenschijnlijk buitensporige stellingen van het 80/20-principe ook echt van toepassing zijn op de bedrijfswinst. Een vijfde van de omzet kan vier vijfde van de winst opleveren. De belangrijkste 20 procent van de omzet kan zestienmaal rendabeler zijn dan de onbelangrijkste 20 procent (of als

dit deel verliesgevend is, oneindig veel rendabeler!). De schoonheid van eenvoud verklaart voor een groot deel de werking van het 80/20-principe:

• Gewoon, zuiver marktaandeel is veel waardevoller dan tot nu toe werd aangenomen. Het rendement van zuivere schaalvergroting is verborgen gebleven door de kosten van complexiteit uit onzuivere schaalvergroting. Bovendien vindt men in verschillende activiteiten meestal andere concurrenten en een andere relatieve marktpositie ten opzichte van de concurrentie. In een bepaalde strak afgebakende niche waarin het bedrijf een overheersende positie heeft, is de winst waarschijnlijk vele malen hoger dan in een niche waarin de concurrent overheerst (het spiegelbeeld).

• Volwassen, eenvoudige delen van het bedrijf kunnen verbazingwekkend rendabel zijn. Verlaging van het aantal producten, klanten en leveranciers leidt gewoonlijk tot grotere winst, deels omdat men zich de luxe kan permitteren om zich uitsluitend te richten op de rendabelste activiteiten en klanten, maar ook omdat de kosten van complexiteit – overheadkosten en management – drastisch verlaagd kunnen worden.

• Voor verschillende producten worden in uiteenlopende mate goederen en diensten van buitenaf ingekocht (uitbesteding). Uitbesteding is een uitstekende manier om de complexiteit te reduceren en de kosten te verlagen. Het beste kan men dit aanpakken door te bepalen in welk gedeelte van de waardeketen (R&D/productie/distributie/afzet/marketing/dienstverlening) het bedrijf in verhouding het grootste concurrentievoordeel heeft. Vervolgens besteedt men de rest rigoureus uit. Zo kun je de meeste kosten van complexiteit wegnemen en de personeelsbezetting drastisch verkleinen. Bovendien kun je de producten sneller op de markt brengen. Het resultaat is: veel lagere kosten en vaak ook aanzienlijk hogere prijzen.

• Je kunt alle centrale functies en kosten uit de weg ruimen. Als je maar in één activiteit opereert, heb je geen hoofdkantoor, regiokantoren of functiekantoren nodig. De opheffing van het hoofdkantoor kan een zeer gunstig effect op de winst hebben. (Het voornaamste probleem van hoofdkantoren zit niet in de kosten, maar in het feit dat degenen die het werk doen en de waarde voor de klant toevoegen echte verantwoordelijkheid en echt initiatief ontnomen wordt.) Bedrijven

kunnen zich dan voor het eerst volledig op de klantwensen richten in plaats van op de managementhiërarchie.

Voordat het hoofdkantoor wordt opgeheven, zijn de overheadkosten in verschillende mate over de verschillende onderdelen van het bedrijf verdeeld en ondervinden deze onderdelen een verschillende mate van bemoeienis. De rendabelste producten en diensten worden meestal met rust gelaten door het management en ontvangen geen ‘hulp’. Daarom zijn de topfunctionarissen vaak met stomheid geslagen als uit 80/20-rentabiliteitsanalyses blijkt dat de meest verwaarloosde aspecten het rendabelst zijn. Dit is geen toeval. (Een van de ongelukkige bijkomstigheden van 80/20-analyse is dat de rendabelste aspecten veel meer aandacht krijgen van het topmanagement, met als gevolg dat ze soms minder rendabel worden.)

- Ten slotte is het waarschijnlijk dat een eenvoudig bedrijfsonderdeel dichter bij de klant staat. Er is minder management dat in de weg staat. Er wordt geluisterd naar de klant, waardoor hij zich belangrijk voelt. De klant is bereid hier veel meer voor te betalen. In de ogen van klanten is het gevoel serieus genomen te worden op z’n minst net zo belangrijk als de zoektocht naar waarde. Eenvoud leidt tot prijsverhoging en kostenverlaging.

Vermindering van de complexiteit bij Corning

Hoe kan een noodlijdend bedrijf met het 80/20-principe de complexiteit verminderen en de winst vergroten? Het bedrijf Corning, dat keramische substraten vervaardigt voor auto-uitlaatsystemen in Greenville (Ohio) en Kaiserslautern (Duitsland),3 is een uitstekende casestudie.

In 1992 gingen de zaken in de VS slecht en het jaar daarop maakte de Duitse markt ook een enorme terugval door. De leidinggevende managers bij Corning raakten niet in paniek, maar maakten een uitgebreide studie van de rentabiliteit van al hun producten.

Zoals in bijna alle bedrijven ter wereld gebruikten de managers bij Corning een standaardkostenberekening bij de keuze van wat ze wilden produceren. Maar standaardkostenberekeningssystemen schieten tekort. Hier kan het 80/20-principe een belangrijke bijdrage leveren: met een standaardkostenberekening kunnen we namelijk niet de echte rentabiliteit van een product bepalen. De voornaamste reden hiervoor is dat dergelijke systemen geen verschil maken tussen producten die op grote schaal en producten die op kleine schaal worden afgezet. Toen bij

Corning de variabele kosten – bijvoorbeeld overuren, training, aanpassingen aan de apparatuur en productieonderbreking – volledig toegerekend werden, stond men verbaasd over de resultaten.

We nemen twee producten die in Kaiserslautern vervaardigd werden: een grootschalig geproduceerd, eenvoudig, symmetrisch gevormd keramisch substraat, dat we hier R 10 noemen; en een veel kleinschaliger product, R 5, een substraat met een onregelmatige vorm. De standaardkosten van de R 5 waren 20 procent hoger dan die van de R 10. Maar toen men de vereiste extra techniek en werkvloerinspanning volledig toerekende aan de productie van de R 5, bleek het product ontzettend duur te zijn, ongeveer 500.000 procent duurder dan de R 10!

Na enig nadenken leek het echter niet zo ongeloofwaardig. De R 10 vervaardigde als het ware zichzelf, terwijl voor de R 5 dure ingenieurs nodig waren om te zorgen dat het product binnen de specificaties bleef. Als men alleen de R 10 maakte, waren er dus veel minder ingenieurs nodig. En zo geschiedde. Men elimineerde de kleinschalige, verliesgevende producten, die nauwelijks aan de omzet bijdroegen en een negatieve winst opleverden. Dit betekende een inkrimping van de technische capaciteit met 25 procent.

Het 50/5-principe

De analisten bij Corning kwamen tot een zeer nuttig neefje van het 80/20-principe – het 50/5-principe.

Volgens het 50/5-principe draagt 50 procent van de klanten, producten, componenten en leveranciers van een bedrijf meestal minder dan 5 procent bij aan de omzet en de winst. De sleutel tot vereenvoudiging ligt in het afstoten van de kleinschalige 50 procent (met negatieve waarde).

Het 50/5-principe werkte bij Corning. Van de 450 producten die in Greenville geproduceerd werden, was de helft verantwoordelijk voor 96,3 procent van de omzet; de overige 50 procent leverde maar 3,7 procent daarvan op. Afhankelijk van de geanalyseerde periode liet de Duitse fabriek zien dat de kleinschalige 50 procent van het product verantwoordelijk was voor 2 tot 5 procent van de omzet. Op beide locaties was de onbelangrijkste 50 procent een verliesgevende zaak.

Meer is slechter

Het najagen van een grotere omzet loopt vaak uit op een ramp. Een grotere omzet leidt tot marginale producten, marginale klanten en complexer management. Voor managers is complexiteit interessant en lonend. Vaak wordt deze daarom gedoogd of zelfs aangemoedigd, tot het bedrijf de kosten niet meer kan opbrengen. Bij Corning legden

verliesgevende en ingewikkelde activiteiten beslag op de fabrieken. Vermindering van het aantal producten met meer dan de helft bood uitkomst. Het aantal leveranciers werd teruggebracht van 1000 naar 200, die samen goed waren voor 95 procent van de totale leveranties (een 95/20-principe). De organisatie werd gestroomlijnd en platter gemaakt.

Toen de markt inzakte, stootte Corning klandizie af. Dit lijkt misschien tegennatuurlijk, maar het werkte. De eenvoudigere en kleinere onderneming heroverde snel haar winst. Minder betekende meer.

Kostenverlaging door eenvoud

Net zoals het normale leven heeft ook het bedrijfsleven automatisch de neiging te complex te worden. Alle organisaties en vooral grote en complexe organisaties, zijn per definitie inefficiënt en verspillend. Ze concentreren zich niet op wat ze moeten doen: waarde toevoegen voor hun klanten en potentiële klanten. Iedere activiteit die niet aan dit streven voldoet, is onproductief. Maar toch houden de meeste grote organisaties zich bezig met verrassend veel kostbare en onproductieve activiteiten.

Ieder mens en iedere organisatie is het product van een coalitie en de krachten in deze coalitie staan altijd op voet van oorlog. Dit is een oorlog tussen de ‘vele onbelangrijke’ factoren en de ‘enkele cruciale’ factoren. De ‘vele onbelangrijke’ factoren staan voor de heersende inertie en ondoelmatigheid. De ‘enkele cruciale’ factoren zijn een doorbraak in effectiviteit, genialiteit en maatwerk. Het merendeel van de activiteiten heeft weinig waarde en verandering tot gevolg. Enkele krachtige maatregelen hebben een enorme uitwerking. Het is moeilijk de oorlog waar te nemen: de oorlog woedt in dezelfde persoon, hetzelfde onderdeel en dezelfde organisatie die zowel een grote zwakke (of negatieve) output als een fractie zeer rendabele output heeft. We kunnen alleen het hele resultaat waarnemen; zowel de verspilling als de ‘goudmijntjes’ blijven voor ons verborgen.

Dit impliceert dat iedere organisatie veel mogelijkheden heeft om de kosten te drukken en de klanten betere waarde te bieden, namelijk door de activiteiten te vereenvoudigen en activiteiten met negatieve of lage waarde af te stoten.

Denk aan het volgende:

- Verspilling gedijt bij complexiteit en effectiviteit vereist eenvoud.
- Het merendeel van de activiteiten is altijd doelloos, slecht bedacht, slecht geleid, met verspilling uitgevoerd en vaak niet in het belang van

de klant.

• Een klein gedeelte van de activiteiten is altijd uitermate effectief en heeft grote waarde voor de klant; waarschijnlijk is dit niet het deel dat je vermoedt: het is ondoorgrondelijk en verborgen achter minder effectieve activiteiten.

• Iedere organisatie is een combinatie van productieve en onproductieve krachten: mensen, relaties en bedrijfsmiddelen.

• Slechte prestaties zijn er altijd en gaan schuil achter een kleiner aantal uitstekende prestaties.

• Grote verbeteringen zijn altijd mogelijk, door een andere aanpak of beperking van de activiteiten.

Houd het 80/20-principe altijd in gedachten: als je de output van je bedrijf bestudeert, blijkt een kwart of een vijfde van de bedrijfsactiviteit waarschijnlijk verantwoordelijk voor driekwart of vier vijfde van de winst. Vergroot dit kwart of dit vijfde deel. Verbeter de effectiviteit van de overige delen, of stoot deze af.

Kosten verlagen met het 80/20-principe

Alle effectieve technieken voor kostenverlaging gaan uit van drie inzichten van het 80/20-principe: *vereenvoudiging*, door eliminering van verliesgevende activiteit; *gerichte aandacht*, voor enkele belangrijke verbeteringen; en *prestatievergelijking*. De laatste twee verdienen nadere uitleg.

Wees selectief

Ga niet alle problemen met dezelfde inspanning te lijf. Kostenverlaging is een kostbare zaak!

Ga na welke onderdelen (misschien 20 procent van het hele bedrijf) het grootste kostenverlagende potentieel hebben. Richt hierop 80 procent van de inspanning.

*Zorg dat je niet verzandt in microanalyse. De 80/20-regel kan uitkomst bieden. Ga na waaraan de meeste onnodige tijd wordt besteed; waar 80 procent van de vertragingen en kosten in de huidige processen te vinden zijn en hoe deze verholpen kunnen worden.*4

Wil je succes hebben, dan moet je meten wat werkelijk telt. De Pareto-regel geldt voor de meeste organisaties: 80 procent van de belangrijke zaken wordt gedragen door 20 procent van de kosten. Een studie van het betaalkantoor van Pacific Bell liet zien dat 25 procent van het werk in dit centrum werd besteed aan de verwerking van 0,1 procent

*van de betalingen. Een derde van de betalingen werd twee keer en soms zelfs vaker verwerkt.*5

Bij kostenverlaging of verbetering van de kwaliteit van producten of diensten moet je vooral bedenken dat gelijke kosten niet leiden tot een gelijke mate van klanttevredenheid. Enkele delen van de kosten zijn enorm productief; maar de meeste kosten hebben weinig of geen relatie met wat klanten waarderen. Zoek, koester en vermeerder de enkele productieve kosten en stoot de rest af.

80/20-analyse als wegwijzer naar de aspecten die voor verbetering in aanmerking komen

Met 80/20-analyse kun je vaststellen waarom bepaalde problemen ontstaan en kun je je richten op de meest essentiële aspecten die voor verbetering in aanmerking komen. Neem het volgende eenvoudige voorbeeld: stel, je hebt een uitgeverij en de zetkosten overschrijden je budget met 30 procent. Volgens je productmanager heeft dat 1001 redenen: soms zijn de auteurs te laat met hun manuscript, soms hebben de proeflezers of indexsamenstellers meer tijd nodig dan voorzien, vaak is het boek langer dan gepland, de diagrammen en andere figuren moeten aangepast worden, enzovoort.

Maak over een afgebakende periode, laten we zeggen drie maanden, een nauwkeurige inventarisatie van de oorzaken van de budgetoverschrijding. Voor elke overschrijding leg je de voornaamste reden vast en de kosten die hiermee gemoeid zijn.

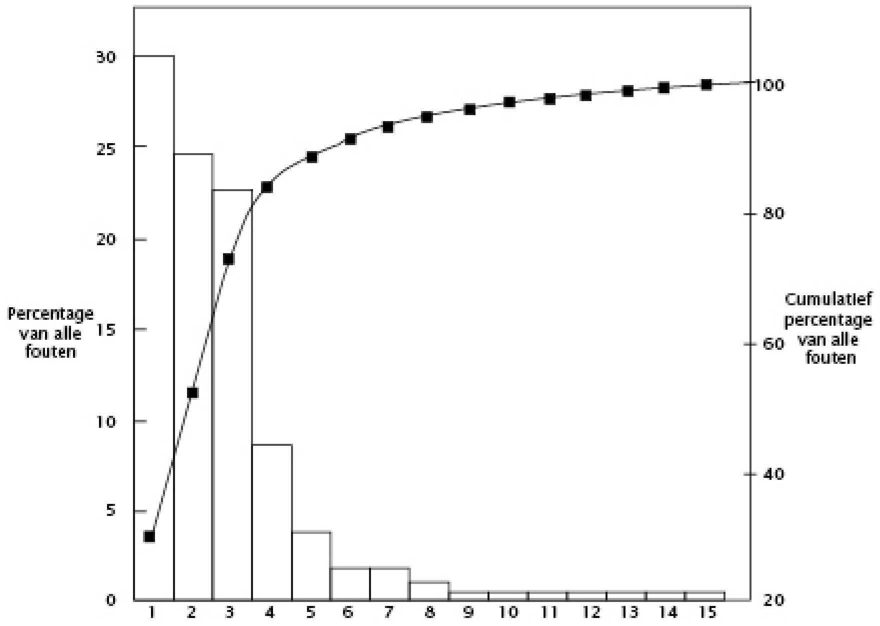
In figuur 32 zie je de oorzaken in een tabel, van de meest voorkomende tot de minst voorkomende.

In figuur 33 is deze informatie verwerkt in een 80/20-diagram. Hiertoe geven we de oorzaken in afnemende belangrijkheid in staven weer. Het aantal oorzaken per staaf is links op de *y*-as weergegeven en het cumulatieve percentage van de oorzaken rechts. De grafische weergave is eenvoudig te maken en geeft een duidelijk beeld van de gegevens.

	Oorzaken	Aantal	Percentage	Cumulatief percentage
1	Auteurs te laat met correcties	45	30,0	30,0
2	Auteurs te laat met manuscript	37	24,7	54,7
3	Auteurs hebben te veel correcties	34	22,7	77,4
4	Figuren moeten aangepast worden	13	8,6	86,0
5	Boek langer dan voorzien	6	4,0	90,0
6	Proeflezer te laat	3	2,0	92,0
7	Indexsamensteller te laat	3	2,0	94,0
8	Autorisatie te laat ontvangen	2	1,3	95,3
9	Computerfout van de zetter	1	0,67	96,0
10	Correctiefouten van de zetter	1	0,67	96,6
11	Planning veranderd door de redacteur	1	0,67	97,3
12	Planning veranderd door de marketingafdeling	1	0,67	98,0
13	Planning veranderd door de drukker	1	0,67	98,7
14	Brand bij de zetter	1	0,67	99,3
15	Juridisch geschil met de zetter	1	0,67	100,0
	Totaal	150	100	100

Figuur 32

Uit figuur 33 blijkt dat drie van de vijftien problemen (precies 20 procent) bijna 80 procent van de budgetoverschrijdingen veroorzaken. De cumulatieve lijn vlakt na de eerste vijf oorzaken snel af. Dit geeft aan dat je hier aangeland bent bij de ‘vele onbelangrijke’ oorzaken.



Figuur 33

De drie belangrijkste oorzaken hebben alle te maken met de auteurs. De uitgeverij zou dit probleem kunnen oplossen door in de auteurscontracten een aansprakelijkheidsclausule op te nemen. Dan draaien zij op voor de extra zetkosten die ontstaan omdat ze te laat zijn of te veel correcties hebben. Een kleine verandering als deze zou 80 procent van het probleem oplossen.

In plaats van een diagram van de oorzaken kan het ook nuttig zijn een 80/20-diagram op te stellen op basis van de financiële consequenties

van het probleem (of de ‘kans’). Hiervoor gaat men op dezelfde manier te werk.

Vergelijk de prestaties

Volgens het 80/20-principe is er altijd een klein aantal bedrijfsaspecten met hoge productiviteit en een groot aantal bedrijfsaspecten met lage productiviteit. In alle effectieve kostenverlagingstechnieken van de afgelopen dertig jaar (vaak met referentie aan het 80/20-principe) werden prestaties op grond van dit inzicht vergeleken. Het is dan aan de achtergebleven aspecten om hun prestaties te verbeteren tot het niveau van de productiefste aspecten (waarbij soms het 90ste percentiel, soms het 75ste percentiel wordt genomen, meestal binnen dit bereik) of zich anders elegant terug te trekken.

Dit is niet de juiste plaats om uit te wijden over kosten-waardeverhogingstechnieken, zoals ‘benchmarking’, de ‘best practice’ of ‘reengineering’. Al deze technieken zijn een systematische uitbreiding van het 80/20-principe en als (met de nadruk op ‘als’) ze consciëntieus worden toegepast, kunnen ze leiden tot een gigantische waardeverhoging voor de klant. Veel te vaak maken managers deze technieken echter tot hun nieuwste tijdelijke stokpaardje of tot opzichzelfstaande programma’s. De kans op een succesvolle toepassing van de technieken is juist veel groter als men uitgaat van het zeer eenvoudige 80/20-principe waarop alle drastische maatregelen moeten berusten:

• Een klein deel van de bedrijfsactiviteit is nuttig.

• De aan de klant geleverde waarde wordt zelden gemeten en is altijd onevenredig.

• Sterke vooruitgang vereist meting en vergelijking van de waarde voor de klant en de prijs die de klant bereid is te betalen.

Conclusie: de kracht van de eenvoud

Omdat het bedrijfsleven in het teken staat van verspilling, en omdat complexiteit en verspilling elkaar in stand houden, is een eenvoudig bedrijf altijd efficiënter dan een complex bedrijf. Schaalvergroting is normaal gesproken waardevol, als het geheel daardoor niet ingewikkelder wordt, en een groter bedrijf is beter. Het ideaal is een groot en eenvoudig bedrijf.

De beste manier om iets uitzonderlijks te creëren is iets eenvoudigs tot stand te brengen. Iedereen die zich inzet om hogere waarde aan de klant te leveren, kan dit eenvoudig bewerkstelligen door de complexiteit te verminderen. Ieder groot bedrijf is volgepropt met bijzaken, zoals

onrendabele producten, processen, leveranciers, klanten en vooral managers. De bijzaken staan de commerciële ontwikkeling in de weg. Vooruitgang vereist eenvoud, en eenvoud vereist een harde aanpak. Dit verklaart de schoonheid van eenvoud, maar ook waarom we eenvoud zelden aantreffen.

6
.
De juiste klanten aan de haak slaan

Mensen die analyseren waarom ze succes hebben, weten dat de 80/20-regel opgaat. Tachtig procent van hun groei, winst en tevredenheid komt van 20 procent van hun klanten. Bedrijven moeten in ieder geval nagaan wat de beste 20 procent is om een duidelijk beeld te krijgen van de kansen op toekomstige groei.

– Vin Manaktala1

Het 80/20-principe is onontbeerlijk wil men verkoop en marketing juist aanpakken en beide goed inpassen in de algemene strategie van elke organisatie, inclusief het hele productieproces en de levering van goederen en diensten. Ik laat zien hoe je het 80/20-principe op deze manier kunt gebruiken. Maar allereerst is het mijn plicht om een heleboel pseudo-intellectuele warrigheid over industrialisatie en marketing uit de weg te ruimen. Zo wordt bijvoorbeeld vaak beweerd dat we in een postindustriële wereld leven, dat bedrijven zich niet door productie, maar door marketing moeten laten leiden en klantgericht moeten zijn. Dit zijn op z’n best halve waarheden. Een korte historische uitweiding is noodzakelijk om uit te leggen waarom.

In het begin richtten de meeste bedrijven zich op hun markten – hun belangrijke klanten – zonder daar veel over na te denken. Marketing was als aparte functie of activiteit niet nodig, hoewel kleine bedrijven goed voor hun klanten zorgden.

Toen kwam de Industriële Revolutie, die grote bedrijven, specialisatie (de speldenfabriek van Adam Smith) en uiteindelijk de lopende band voortbracht. Grote bedrijven hebben van nature de neiging om de behoeften van klanten ondergeschikt te maken aan de eisen van goedkope massaproductie. Henry Ford sprak de fameuze woorden dat klanten zijn model T konden krijgen in ‘elke kleur, als het maar zwart

was'.Tot het einde van de jaren vijftig waren grote bedrijven zeer sterk productiegericht.

De geavanceerde marketeer of zakenman van nu kan gemakkelijk zijn neus ophalen voor de primitiviteit van de productiegerichte aanpak. In feite was de aanpak van Ford duidelijk de juiste voor die tijd. De missie om goederen te vereenvoudigen en ze tegelijkertijd aantrekkelijker te maken en de kosten te verlagen, is de fundering van de huidige welvarende consumptiemaatschappij. Producten uit goedkoop draaiende fabrieken brachten het ene artikel na het andere uit steeds hogere categorieën binnen het bereik van consumenten die daarvoor van de markt waren buitengesloten. Het ontstaan van een massamarkt leidde ook tot een koopkracht die voor die tijd niet bestond. Deze leidde tot een effectieve, positieve spiraal van goedkopere productie, hogere consumptie, grotere werkgelegenheid, grotere koopkracht, grotere productie per eenheid, lagere kosten per eenheid, hogere consumptie enzovoort; kortom, een progressieve, zo niet ononderbroken, opwaartse spiraal.

In dit licht bezien was Henry Ford geen productiegerichte holbewoner, maar een creatief genie dat aangaf de gewone burgers te willen dienen. In 1909 zei hij dat het zijn missie was om 'de auto te democratiseren'. In die tijd was dat een belachelijk doel: alleen de rijken bezaten auto's. Maar natuurlijk bracht het massaal geproduceerde Model T, tegen een fractie van de prijs van eerdere auto's, de bal aan het rollen. Ten goede of ten kwade, en veel meer ten goede dan ten kwade, genieten we van de 'hoorn des overvloeds'2 die door de wereld van Ford mogelijk werd.

De massa-industrialisatie en innovatie stopten niet bij de auto. Veel producten, van de koelkast tot de iPhone, zouden op basis van marktonderzoek niet in productie genomen zijn. In de negentiende eeuw had niemand diepvriesvoedsel gewild, omdat er geen diepvriezers bestonden om het in te bewaren. Alle grote doorbraken, vanaf de ontdekking van het vuur en de uitvinding van het wiel, waren triomfen van productie die daarna hun eigen markt schiepen. En het is onzin om te beweren dat we in een postindustriële wereld leven. Tegenwoordig worden diensten op dezelfde manier geïndustrialiseerd als fysieke producten in het zogenaamde industriële tijdperk. Detailhandel, landbouw, bloementeelt, taal, amusement, onderwijs, schoonmaak, hotels en zelfs de kunst van de restaurateur, hoorden alle tot het exclusieve domein van de individuele dienstverlener. Ze waren ongeschikt voor

industrialisatie en export. Nu worden al deze sectoren in hoog tempo geïndustrialiseerd en in sommige gevallen gemondialiseerd.3

De klantgerichte aanpak is juist, maar ook riskant

Het is absoluut juist om marketing- en klantgericht te zijn. Maar deze aanpak kan ook gevaarlijke en potentieel noodlottige neveneffecten hebben. De kosten per eenheid stijgen en de winst daalt, als je het productassortiment te sterk uitbreidt, of als je vanuit je obsessie met klanten steeds meer marginale klanten werft. Met de uitbreiding van het productassortiment stijgen de overheadkosten sterk, als gevolg van de kosten van complexiteit. De fabriekskosten zijn nu zo laag dat ze maar een klein deel uitmaken van de toegevoegde waarde van het bedrijf, meestal minder dan 10 procent van de verkoopprijs van een product. Het leeuwendeel van de bedrijfskosten ligt buiten de fabriek. Deze kunnen fataal zijn als het productassortiment te groot is.

Op dezelfde manier kunnen de marketing-, verkoop- en logistieke kosten escaleren als je te veel klanten najaagt. Maar het grootste risico is dat de gangbare verkoopprijs voorgoed verlaagd wordt, niet alleen voor nieuwe, maar ook voor oude klanten.

Het 80/20-principe is hier van cruciaal belang. Het kan een synthese bieden van de productie- en marketinggerichte benadering, zodat je je alleen concentreert op de rendabele marketing en rendabele klantgerichtheid (in tegenstelling tot de onrendabele klantgerichtheid die we tegenwoordig zo duidelijk zien).

Het 80/20-evangelie voor marketing

Elk bedrijf moet zich richten op de juiste markten en klanten: meestal een kleine minderheid van het huidige bestand. Typerend voor de gangbare opvatting van marketing- en klantgerichtheid is dat deze maar voor 20 procent klopt.

Er zijn drie gouden regels:

• De marketingafdeling en het hele bedrijf moeten zich richten op de levering van ongelooflijk goede producten en diensten in 20 procent van het productassortiment, namelijk dat kleine deel dat 80 procent van de zuivere winst oplevert.

• De marketingafdeling en het hele bedrijf moeten zich buitengewone moeite getroosten om de 20 procent van de klanten te verrukken die 80 procent van de omzet en/of winst oplevert, om deze voor altijd te behouden en meer aan deze klanten te verkopen.

• In werkelijkheid is er geen conflict tussen productie en marketing. Marketing kan alleen slagen als de desbetreffende producten anders en,

voor de klanten op wie je je richt, elders niet verkrijgbaar zijn. Of als je ze levert in een combinatie van product, dienstverlening en prijs die voor de klant waardevoller is dan andere combinaties. Waarschijnlijk voldoet niet meer dan 20 procent van je huidige productlijn aan deze voorwaarden. En vermoedelijk haal je 80 procent van je echte winst uit deze 20 procent. Als deze voorwaarden voor bijna geen van je productlijnen opgaan, is innovatie je enige hoop. Op dit punt moet de creatieve marketeer productgericht worden. Alle innovatie is noodzakelijkerwijs productgericht. Je kunt niet innoveren zonder een nieuw product of een nieuwe dienst.

Wees marketinggericht in de enkele juiste product- en marktsegmenten

Als je alle kosten van elk product meerekent, inclusief de overhead, leveren producten die 20 procent van je omzet uitmaken, waarschijnlijk 80 procent van je winst op. Het is zelfs nog waarschijnlijker dat 20 procent van je producten verantwoordelijk is voor 80 procent van je winst. Bill Roatch, cosmetica-inkoper van Raley’s, een detaillist in Sacramento, Californië, is van mening:

*Tachtig procent van je winst komt van 20 procent van de producten. De vraag [voor een detaillist] is hoeveel van de 80 procent hij ongestraft de deur uit kan doen [zonder het risico te lopen in de cosmeticasector status te verliezen]. Als je het de cosmeticafranchisegevers vraagt, zullen ze zeggen dat het nadelig is. Als je het de detaillisten vraagt, zullen ze zeggen dat je er een aantal weg kunt doen.*4

Het zou logisch zijn om de 20 procent van de rendabelste en best verkopende lippenstiften meer schapruimte te geven en een aantal matig verkopende artikelen af te voeren. Daarna kun je in de winkel een grote promotiecampagne beginnen rond de rendabelste 20 procent, in samenwerking met de leveranciers van deze topproducten. Er worden natuurlijk altijd ogenschijnlijk goede redenen aangevoerd waarom je de onrendabele 80 procent van de producten nodig hebt. In dit geval is dit de angst om ‘status te verliezen’ doordat je een kleiner productassortiment hebt. Dergelijke voorwendsels zijn gebaseerd op de vreemde visie dat het winkelende publiek graag veel producten ziet die het absoluut niet wil kopen, en die de aandacht afleiden van de producten die het wel wil kopen. Wanneer marginale producten bij wijze van proef werden afgevoerd, bleek telkens dat de klantperceptie in 99 procent van de gevallen geen greintje schade leed, terwijl de winst sterk steeg.

Een producent van autoverzorgingsproducten – autowas, poets- en andere schoonmaakproducten – verhandelde zijn producten via autowasstraten. In theorie was dit logisch, omdat eigenaren van autowasstraten met de verkoop van autoverzorgingsproducten extra winst zouden maken, door ze eenvoudigweg uit te stallen op een plek die anders geen nuttige functie had. Het idee was dat ze de producten een eersteklas plek gaven en zich zouden inspannen om ze te verkopen.

Maar toen deze aanbieder van autoverzorgingsproducten overgenomen werd en het nieuwe management de omzet uitgebreid analyseerde, bleek dat de 'klassieke 80/20-regel van toepassing was; 80 procent van de omzet van het bedrijf was afkomstig uit 20 procent van de verkooppunten'.5 Toen de nieuwe president-directeur bij 50 autowasstraten met een minimale omzet ging kijken, ontdekte hij dat zijn uitstalling in hoeken en andere ongunstige plaatsen verstopt was, waardoor deze slecht behandeld en onvoldoende bevoorraad werd.

De president-directeur veegde de eigenaren van de autowasstraten die maar weinig van zijn producten verkochten de mantel uit. Hij vertelde hun dat ze de mouwen moesten opstropen en goed met zijn uitstalling moesten omgaan. Dat hielp niet. Hij had zich moeten richten op de beste 20 procent van de wasstraten. Wat deden deze goed? Konden ze het nog beter doen? Wat hadden ze gemeen? Hoe kon hij meer van dergelijke verkooppunten vinden? Omdat deze succesvolle verkooppunten eigendom waren van grote, professioneel beheerde ketens, had hij ze moeten cultiveren en niet moeten proberen om de prestaties van de eenmanszaken te verbeteren.

Richt je op de enkele juiste klanten

Het is belangrijk dat je je concentreert op het kleine aantal topproducten, maar het is nog veel belangrijker dat je je richt op enkele beste klanten.

Veel succesvolle marketingprofessionals hebben deze les geleerd. We noemen enkele gevallen. In de telecommunicatie:

*Richt je op die gevallen waarin de dreiging van de concurrentie echt is. In de meeste gevallen is de 80/20-regel nog steeds van toepassing: 80 procent van de omzet komt van 20 procent van de klanten. Ga na welke klanten een topomzet opleveren en zorg ervoor dat je aan hun behoeften tegemoetkomt.*6

In contactmanagement:

*Denk aan de goeie ouwe 80/20-regel. Onderhoud nauw contact met die 20 procent van je klanten die 80 procent van je klandizie vormen. Kijk elke zondagavond je dossiers door en stuur een krabbeltje naar iemand met wie je al te lang geen contact hebt gehad, of maak een aantekening dat je hem binnenkort moet bellen.*7

Vier stappen om je kernklanten vast te houden

Je kunt je vizier pas op de belangrijkste 20 procent richten als je weet wie deze klanten zijn. Bedrijven met een beperkt klantenbestand kunnen dit klant voor klant uitzoeken. Bedrijven met tienduizenden of miljoenen klanten moeten weten wie hun belangrijkste klanten zijn (misschien distributiekanalen) en een profiel opstellen van de zeer goede en frequente klanten.

Ten tweede moet je hen bedienen met een zeer uitzonderlijke en zelfs buitensporige dienstverlening. Om de eersteklas verzekeringsmaatschappij van de toekomst te creëren, zo adviseert Dan Sullivan, ‘zou je 20 relaties moeten opbouwen en hen moeten bedelven onder de dienstverlening. Geen gewone dienstverlening, geen goede dienstverlening. Buitensporige dienstverlening. Zo mogelijk loop je op hun behoeften vooruit, en je haast je als een arrestatieteam als ze naar iets anders vragen.’8 Maar de beste oplossing is om verrassende dienstverlening te bieden, die boven elke verplichting uit gaat en volkomen anders is dan de in de bedrijfstak gangbare normen. Op de korte termijn kost dit misschien meer, maar op de lange termijn is het lonend.

Ten derde richt je nieuwe producten en diensten op de belangrijkste 20 procent van je klanten. Je ontwikkelt deze uitsluitend voor en met deze groep. Als je je marktaandeel wilt vergroten, probeer je in de eerste plaats meer te verkopen aan de bestaande kern van klanten. Dat is gewoonlijk niet alleen een kwestie van verkoopvaardigheden, noch van eenvoudigweg meer van dezelfde producten aan hen verkopen. Programma’s voor frequente kopers zijn meestal uitermate lonend en kunnen de winst zowel op de korte als op de lange termijn verhogen. Maar nog belangrijker is het om bestaande producten te verbeteren of volledig nieuwe producten te ontwikkelen. Deze moeten gewenst zijn door en, zo mogelijk, ontwikkeld zijn in samenwerking met je belangrijkste klanten. Innovatie moet verankerd zijn in de relatie met deze groep.

Ten slotte moet je proberen je kernklanten vast te houden. Je kernklanten vormen een waardevol bezit. Als er eentje wegvalt, lijdt je winst eronder. Hieruit volgt dat de uitzonderlijke moeite die je doet om je kernklanten te behouden de rentabiliteit over een periode van enige betekenis aanzienlijk verhoogt, hoewel ze deze lijkt te verlagen. Buitengewone dienstverlening kan zelfs de kortetermijnwinst verstevigen, doordat kernklanten aangemoedigd worden om meer te kopen. Maar rentabiliteit is alleen maar een maatstaf waarmee je achteraf meet hoe gezond een bedrijf is. Het echte criterium voor een gezond bedrijf ligt in de kracht, diepgang en duur van de relatie met de kernklanten. Hoe dan ook berust de rentabiliteit op de klantloyaliteit. Als je kernklanten kwijtraakt, brokkelt het bedrijf onder je voeten af, wat je ook doet om de kortetermijnwinst op te poetsen. Als kernklanten deserteren, dan moet je je bedrijf zo snel mogelijk van de hand doen, of het management ontslaan. Ontsla jezelf als je de baas bent. Neem alle drastische, noodzakelijke stappen om je kernklanten terug te winnen of op z'n minst de leegloop te stoppen. Omgekeerd is de langetermijngroei van je bedrijf gegarandeerd als de kernklanten gelukkig zijn.

Dienstverlening aan de kernklanten moet een obsessie van het hele bedrijf zijn

Alleen gerichtheid op de belangrijkste 20 procent van de klanten kan marketing tot het centrale bedrijfsproces maken. Om te beginnen keken we in dit gedeelte naar de verschuiving van een productiegerichte naar een marketinggerichte houding. Daarna zagen we dat de zogenaamde excessen van de marketingaanpak voortkwamen uit een gerichtheid op 100 in plaats van op 20 procent van de klanten. Voor de belangrijkste 20 procent van de klanten kan geen exces buitensporig genoeg zijn. Aan hen kun je al je geld en energie besteden: je weet dan dat dit de moeite ruimschoots loont.

Je organisatie kan zich niet op 100 procent van de klanten richten, maar wel op 20 procent. Het is de belangrijkste taak van elke marketingmedewerker om deze 20 procent zijn volledige aandacht te geven. Maar dergelijke marketing is ook de belangrijkste taak van iedereen in het bedrijf. De klant baseert zijn oordeel op de inspanning van iedereen in het bedrijf, of hij hiermee nu direct contact heeft of niet. Zo gezien betekent de 80/20-regel een doorbraak. Hij staat centraal in marketing en maakt marketing tot het centrum van het bedrijf. Maar hij zorgt er ook voor dat marketing iedereen in de organisatie aangaat. Marketing moet voor elk lid van de organisatie betekenen dat de

belangrijkste 20 procent van de klanten tot steeds hogere niveaus van verrukking wordt gebracht.

Verkoop

Verkoop is het neefje van marketing: de activiteit om een boodschap over te brengen aan de klant en, minstens zo belangrijk, te luisteren naar de klant. Zoals we zo dadelijk zullen zien, is 80/20- denken van net zo cruciaal belang voor verkoop als voor marketing.

De sleutel tot een superieure verkoopprestatie is: stoppen met denken in gemiddelden en beginnen met 80/20-denken. De gemiddelde verkoopprestatie is zeer misleidend. Sommige verkopers verdienen een ton per jaar, terwijl een grote meerderheid net boven het minimumloon zit. Gemiddelde prestaties betekenen weinig of niets voor deze mensen of hun werkgevers.

Voer eens een 80/20-analyse uit op een willekeurig verkoopapparaat. Hoogstwaarschijnlijk ontdek je een onevenredige relatie tussen de omzet en de verkopers. De meeste studies wijzen uit dat de bovenste 20 procent van de verkopers tussen de 70 en 80 procent van de omzet oplevert.9 Voor degenen die niet beseffen dat 80/20-relaties veel voorkomen, is dit een nogal opzienbarend resultaat. Maar voor elke zakenman is het een belangrijke manier om op korte termijn de winst te verhogen. Op korte termijn zijn de winst en de omzet meer met elkaar verbonden dan enige andere factor. Waarom is de 80/20-regel van toepassing op de omzet en wat kunnen we daaraan doen?

Er zijn twee categorieën redenen waarom de omzet per verkoper zo sterk varieert. De eerste heeft te maken met de prestatie van de verkoper; de tweede met structurele vraagstukken van klantgerichtheid.

Prestatie van de verkoper

Neem aan dat je bij je analyse ontdekt dat 20 procent van je verkooppersoneel 73 procent van je omzet oplevert. Wat moet je daaraan doen?

Een voor de hand liggend, maar vaak genegeerd gebod is: *de goede presteerders vasthouden.* Volg nooit het oude motto: als het niet kapot is, repareer het dan niet. Als het niet kapot is, moet je goed oppassen dat het niet kapotgaat. Het beste alternatief voor een hechte relatie met je klanten is een hechte relatie met je topverkopers. Zorg ervoor dat ze tevreden blijven. Dat lukt niet met geld alleen.

De volgende stap is: *meer van dergelijke verkopers in dienst nemen.* Dat zijn niet noodzakelijkerwijs mensen met dezelfde kwalificaties. Persoonlijkheid en houding zijn soms veel belangrijker. Zet je

verkoopsupersterren samen in één ruimte en probeer erachter te komen wat zij gemeenschappelijk hebben. Of nog beter, roep hun hulp in bij het inhuren van mensen zoals zij.

Ten derde: *proberen erachter te komen wanneer de topverkopers het beste verkopen en wat ze dan anders doen.* De 80/20-regel gaat zowel op voor tijd als voor mensen: 80 procent van de omzet van je individuele verkopers werd waarschijnlijk tot stand gebracht in 20 procent van hun werktijd. Ga na wanneer ze een tijdlang zogenaamd geluk hadden en ontdek waar dit vandaan kwam. Iemand merkte terecht op:

*Als je verkoper bent, denk dan terug aan de beste verkooptijd die je ooit gehad hebt. Wat deed je die week anders? Ik weet niet wie er bijgeloviger zijn, verkopers of voetballers, maar in beide groepen kijken de mensen met succes meestal naar de omstandigheden op het tijdstip waarop ze een serie gelukjes hadden. En ze proberen er alles aan te doen om vooral niets te veranderen. Maar als je verkoper bent, moet je in tegenstelling tot voetballers wel een schoon hemd aantrekken.*10

Ten vierde: *zorg ervoor dat iedereen de methoden overneemt met de hoogste output ten opzichte van de input.* Soms is dit reclame, soms zijn dit persoonlijke verkoopbezoeken, soms gericht reclamedrukwerk, en soms telefoontjes. Handel zo efficiënt en zo rendabel mogelijk. Je zou dit kunnen analyseren, maar waarschijnlijk is het sneller en goedkoper om gewoon waar te nemen hoe topverkopers met hun tijd omgaan.

Ten vijfde: *wissel een succesvol team in het ene rayon om met een niet succesvol team uit een ander rayon.* Doe dit als een echt experiment: je komt er snel achter of het goede team de structurele moeilijkheden de baas wordt of omgekeerd. Als het goede team het probleem in het moeilijke rayon oplost, maar het andere blijft modderen, vraag dan het goede team wat er moet gebeuren. De oplossing is misschien een opsplitsing van de teams, zodat in elk rayon enkele leden van het goede team blijven. Kortgeleden had een van mijn klanten groot succes in de export, maar het binnenlandse team was gedemotiveerd en verloor marktaandeel. Ik stelde voor de teams om te wisselen. De president-directeur maakte bezwaar, omdat het exportteam zijn talen kende, wat op de binnenlandse markt nutteloos zou zijn. Uiteindelijk stemde hij erin toe om een persoon uit het exportteam vrij te maken. Hij ontsloeg de verkoopdirecteur binnenland en gaf de jonge man van de exportafdeling de leiding. Plotseling werd de eerder onstuitbare afkalving van het marktaandeel gekeerd. Dit soort verhalen hebben niet altijd een gelukkig

einde, en in de verkoop is het meestal zo dat als het fout gaat, het ook goed fout gaat.

Ten slotte: hoe zit het met de *training van het verkoopapparaat*? ‘Is het de moeite waard om te investeren in training van de mindere 80 procent om hun prestaties te verbeteren? Of is het tijdverspilling omdat zovelen, ongeacht hun training, falen?’11 Vraag je bij elk onderwerp af welk antwoord het 80/20-principe inhoudt. Mijn antwoord is:

• Train alleen degenen van wie je mag aannemen dat ze nog een aantal jaren blijven.

• Laat ze trainen door je beste verkopers, en beloon de topverkopers naar het succes van hun pupillen.

• Besteed de meeste training aan degenen die na de eerste reeks trainingen het beste presteren. Neem de bovenste 20 procent van de leerlingen en investeer 80 procent van de training in hen. Stop de training voor de onderste 50 procent, tenzij duidelijk is dat zelfs deze inspanning loont.

Veel prestatieverschillen tussen verkooporganisaties moeten worden toegeschreven aan zuivere verkoopvaardigheden, maar veel ook niet. De structurele factoren kunnen ook onderzocht worden vanuit een 80/20-perspectief.

Verkopen is niet alleen een kwestie van goede verkooptechnieken

Een 80/20-analyse kan structurele redenen blootleggen die veel verder gaan dan individuele competentie. Deze structurele factoren zijn vaak veel gemakkelijker aan te pakken, en met betere resultaten, dan individuele verdiensten. Veel ervan hangt vaak af van de producten die verkocht worden en de klanten die bediend worden:

Kijk naar het verkoopapparaat. We zien bijvoorbeeld dat 20 procent van de verkopers 73 procent van de omzet oplevert; we zien dat 16 procent van onze producten verantwoordelijk is voor 80 procent van de omzet; en dat 22 procent van onze klanten 77 procent van onze omzet voor zijn rekening neemt.

*Als we naar ons verkoopapparaat blijven kijken, komen we erachter dat Zwart 100 vaste klanten heeft. 20 van hen realiseren ongeveer 80 procent van de omzet van Zwart. Groen bestrijkt ongeveer 100 districten, en we ontdekken dat 80 procent van zijn klanten geconcentreerd is in niet meer dan 24 districten. Wit verkoopt 30 verschillende producten. Zes daarvan nemen 81 procent van de omzet voor hun rekening.*12

We hebben in het gedeelte over marketing al aandacht besteed aan de toepassing van het 80/20-principe op producten en klanten. Verkoopleiders moeten daarom het volgende doen:

• Zorg ervoor dat je verkopers zich richten op de 20 procent van de producten die 80 procent van de omzet oplevert. Zorg ervoor dat de rendabelste producten viermaal zoveel erkenning krijgen als dezelfde omzet uit minder rendabele producten. Het verkoopapparaat moet beloond worden voor het verkopen van de rendabelste producten, niet de onrendabelste.

• Zorg ervoor dat je verkopers zich richten op de 20 procent van de producten die 80 procent van de omzet en 80 procent van de winst oplevert. Leer hun om de klanten naar omzet en winst te rangschikken. Sta erop dat ze 80 procent van hun tijd besteden aan de beste 20 procent van de klanten, zelfs als ze dan een aantal minder belangrijke klanten moeten negeren.

• Als je meer tijd besteedt aan de minderheid van grote klanten, zou dat moeten resulteren in een grotere omzet met betrekking tot deze groep. Als het verkoopapparaat geen mogelijkheden meer heeft om meer van dezelfde producten te verkopen, moet het zich richten op de levering van een superieure dienstverlening, zodat de bestaande belangen worden beschermd, en nagaan of de kernklanten nieuwe producten willen.

• Breng de grootste en rendabelste klanten onder bij één verkoper of één team, ongeacht hun geografische herkomst. Zorg ervoor dat je meer landelijke en minder regionale klanten krijgt. Landelijke klanten kwamen vroeger alleen voor in bedrijven waarin één inkoper verantwoordelijk was voor de inkoop van een product, ongeacht naar welke locatie dit ging. In zo'n geval is het zeker verstandig om aan een belangrijke inkoper een ervaren landelijke verkoopfunctionaris toe te wijzen. Maar grote klanten zouden in toenemende mate behandeld moeten worden als landelijke klanten en geholpen moeten worden door een toegewijd persoon of team, zelfs als er veel lokale inkooppunten zijn. De ervaren viceverkoopdirecteur van Computer Associates International, Rich Chiarello, is van mening:

Van de bovenste 20 procent van organisaties krijg ik 80 procent van mijn inkomsten. Deze klanten behandel ik als nationale klanten. Het kan me niets schelen als een vertegenwoordiger het hele land door vliegt; de

klant is 'van hem' en we zullen iedereen in die organisatie nagaan en een plan in werking stellen om onze producten aan hen te verkopen.

• Verlaag de kosten en gebruik de telefoon voor minder belangrijke klanten. Een veelvoorkomende klacht in een verkoopapparaat is dat door afslanking of door meer tijd te besteden aan grote klanten sommige rayons tweemaal zoveel klanten hebben als redelijkerwijs begeleid kunnen worden. Eén oplossing is om een aantal klanten te laten vallen, maar dit mag alleen een laatste toevlucht zijn. Een betere oplossing is vaak om de 80 procent van kleinere klanten te centraliseren en hun een telefonische verkoop- en besteldienst aan te bieden. Efficiënte dienstverlening kan zo veel goedkoper geboden worden dan door middel van persoonlijke verkoop.

• Zorg er ten slotte voor dat het verkoopapparaat oude klanten met wie in het verleden goede zaken zijn gedaan, opnieuw bezoekt. Dit kan betekenen dat je oude contacten moet opfrissen en oude telefoonnummers weer moet opzoeken.

Dit is een verbazingwekkend succesvolle verkooptechniek, die verwaarloosd is. Een tevreden vaste klant koopt waarschijnlijk weer bij jou. De stichter van het strategieadviesbureau Bain & Company, Bill Bain, verkocht vroeger huis aan huis bijbels in het diepe zuiden van de VS. Hij verhaalt over een magere tijd, waarin hij zich van deur tot deur sleepte en niets meer verkocht, tot hij het voor de hand liggende plotseling besefte. Hij ging terug naar de laatste klant en verkocht haar nog een bijbel! Nicholas Barsan, een Roemeense immigrant, is nog iemand die dezelfde techniek toepast en hij is een van de beste Amerikaanse onroerendgoedmakelaars. Hij haalt elk jaar meer dan 1 miljoen dollar aan persoonlijke provisie binnen en meer dan een derde daarvan is afkomstig van klanten met wie hij al eerder zaken heeft gedaan. Barsan klopt letterlijk aan bij oude klanten en vraagt deze huiseigenaren of ze willen verkopen.

Middelmatige verkopers kunnen goede verkopers worden en goede verkopers worden supersterren, wanneer ze gebruikmaken van deze structurele 80/20-invloeden. Een verbeterd verkoopapparaat heeft direct invloed op het eindresultaat. Belangrijker nog is de langetermijninvloed die een van zelfvertrouwen blakend en energiek verkoopapparaat heeft op het marktaandeel en de klanttevredenheid. Een dergelijk verkoopapparaat is vastbesloten om de groep van kernklanten het beste te bieden, maar is toch nog in staat om te luisteren naar wat ze echt willen.

Die enkele klanten van cruciaal belang

Sommige klanten zijn van cruciaal belang. De meesten zijn dat niet. Sommige verkooppogingen zijn buitengewoon productief. De meeste zijn inefficiënt. Aan sommige zul je geld verliezen.

Kanaliseer de marketing- en verkoopinspanning zodat je een minderheid van potentiële klanten iets unieks kunt bieden. Iets dat hun meer of veel meer waar voor hun geld biedt dan ze elders kunnen krijgen. Vooropstaat dat je al doende een grotere winst kunt maken. Elke succesvolle onderneming haalt haar succes uit dit eenvoudige en vereenvoudigende principe.

7

.

De top 10 van zakelijke toepassingen

van het 80/20-principe

De veelzijdigheid van het 80/20-principe is groot: in elke bedrijfsfunctie kan het als leidraad dienen voor strategische en financiële verbeteringen. Mijn top 10 van zakelijke toepassingen van het 80/20-principe (figuur 34) is dus niet meer dan een willekeurige keuze. Bij het samenstellen van de lijst hield ik rekening met de mate waarin het bedrijfsleven historisch gezien het 80/20-principe al heeft toegepast, en met mijn eigen mening over het potentieel en de te weinig benutte waarde ervan.

1 Strategie

2 Kwaliteit

3 Kostenverlaging en verbetering van de dienstverlening

4 Marketing

5 Verkoop

6 Informatietechnologie

7 Besluitvorming en analyse

8 Voorraadbeheer

9 Prjectmanagement

10 Onderhandelen

Figuur 34 De top 10 van zakelijke toepassingen van het 80/20-principe

In de vorige hoofdstukken heb ik de top 6 van toepassingen al besproken: strategie in hoofdstuk 4 en 5; kwaliteit en informatietechnologie in hoofdstuk 3; kostenverlaging en verbetering van de dienstverlening in hoofdstuk 5; en marketing en verkoop in hoofdstuk 6. Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van de andere vier toepassingen van het 80/20-principe van mijn hitparade.

Besluitvorming en analyse

In het bedrijfsleven moeten voortdurend beslissingen worden genomen: dit gebeurt frequent en snel, en vaak heeft men nauwelijks een idee of ze juist zijn of niet. Sinds 1950 is het bedrijfsleven gezegend met, of zo je wilt wordt het geplaagd door, managementwetenschappers en analytische managers. Ze worden gekweekt op bedrijfskundige opleidingen en boekhoud- en adviesbureaus. Ze dragen analyse aan als de oplossing voor elk probleem (waarvoor gewoonlijk uitgebreid gegevens verzameld moeten worden, een dure aangelegenheid). Analyse is in de VS waarschijnlijk de grootste groeisector van de laatste 50 jaar en een doorslaggevende factor bij enkele van de grootste Amerikaanse triomfen, zoals de maanlanding en de ongelooflijke precisie van de bombardementen in de Golfoorlog.

Grote Angelsaksische bedrijven hebben analyse te ver doorgevoerd

Maar analyse heeft ook een aantal keerzijden: de wildgroei in staffuncties die pas nu ontmanteld worden; cijfergrage consultants die dwepen met de allernieuwste bevliegingen en deze hun klanten aanpraten; de obsessie van de aandelenmarkt voor de steeds verfijndere analyse van kortetermijninkomsten, hoewel deze maar een klein deel uitmaken van de werkelijke waarde van een bedrijf; en het verdwijnen van het intuïtieve vertrouwen uit de voorste gelederen van het

bedrijfsleven. Dit laatste heeft er niet alleen toe geleid dat het cliché van ‘analyseverlamming’ een alomtegenwoordige realiteit is geworden, maar ook dat degenen die de grote bedrijven van het Westen leiden, in ongunstige zin zijn veranderd. De analyse heeft de visie verdreven, zoals de analisten de mensen met visie uit de directiekamers hebben verjaagd.

Kortom, men kan ook te veel van het goede hebben. En het lijdt geen twijfel dat de analyse in de VS en Groot-Brittannië een vreemde, onjuiste verdeling kent: de particuliere sector heeft er veel te veel van en de overheidssector veel te weinig. Onze grote bedrijven hebben aanzienlijk minder, maar wel veel nuttiger, analyse nodig.

Het 80/20-principe is analytisch, maar geeft de analyse haar juiste plek

Denk aan de belangrijkste grondbeginselen van het 80/20-principe:

• De doctrine van de ‘enkele cruciale’ en de ‘vele onbelangrijke’ factoren: er zijn altijd maar een paar dingen die leiden tot belangrijke resultaten.

• De meeste inspanning leidt niet tot de beoogde resultaten.

• Wat je ziet, is meestal niet wat je krijgt: er zijn onderaardse krachten aan het werk.

• Het is meestal te ingewikkeld en te vermoeiend om uit te pluizen wat er gebeurt en het is ook niet nodig: het enige wat je moet weten is of iets werkt of niet – verander de samenstelling tot iets wel werkt; daarna houd je de samenstelling onveranderd tot deze niet meer werkt.

• De meeste goede gebeurtenissen zijn toe te schrijven aan een klein aantal zeer productieve krachten; de meeste slechte zaken komen voort uit een kleine minderheid van zeer destructieve krachten.

• De meeste activiteiten, in groepen of individueel, zijn tijdverspilling. Ze dragen niets wezenlijks bij aan de gewenste resultaten.

Vijf regels voor besluitvorming met het 80/20-principe

De eerste regel stelt dat *niet veel beslissingen erg belangrijk zijn.* Voordat je een beslissing neemt, probeer je jezelf voor te stellen met twee bakjes voor je neus – zoals de gevreesde in- en uitbakjes op een bureau. Op het ene staat ‘Belangrijke beslissingen’ en op het andere ‘Onbelangrijke beslissingen’. Sorteer nu in gedachten de beslissingen, en onthoud dat waarschijnlijk maar één op de twintig terechtkomt in het bakje ‘Belangrijke beslissingen’. Maak je niet druk over de onbelangrijke beslissingen en besteed hier zeker geen dure en tijdrovende analyse aan. Zo mogelijk delegeer je ze allemaal. Als je die mogelijkheid niet hebt, besluit dan welke beslissingen waarschijnlijk voor 51 procent correct zijn. Als je die beslissing niet snel kunt nemen, gooi dan een munt op.

Regel twee bevestigt dat *de belangrijkste beslissingen vaak niet echt genomen worden*, omdat keerpunten opdoken en weer verdwenen zonder dat ze herkend werden. Bijvoorbeeld: je rendabelste afnemers vertrekken omdat je contact met hen niet hecht genoeg was, zodat je hun ontevredenheid niet kon opmerken of corrigeren. Of je concurrenten ontwikkelen een nieuw product (zoals de concurrenten van IBM deden met de pc) waarvan het achterliggende idee volgens jou verkeerd is en nooit zal aanslaan. Of je verliest je positie als marktleider zonder dat je dit beseft, omdat de distributiekanalen veranderen. Of je vindt een geweldig nieuw product uit en geniet er bescheiden succes mee, maar iemand anders verdient miljarden met een kloon waarmee hij de markt overspoelt. Of de 'nerd' die voor jou op de afdeling R&D werkt, vertrekt plotseling en richt Microsoft op.

Wanneer dit gebeurt, helpt geen enkele hoeveelheid gegevens en analyse om het probleem of de kans te herkennen. Wat je nodig hebt zijn intuïtie en inzicht: de juiste vragen stellen, niet de juiste antwoorden krijgen op de verkeerde vragen. Je hebt één mogelijkheid om cruciale keerpunten te herkennen: één dag per maand ga je boven al je gegevens en analyses staan en stel je vragen als:

• Welke onbekende problemen en kansen met potentieel enorme gevolgen dienen zich aan zonder dat ik het merk?

• Wat werkt goed terwijl dat eigenlijk onmogelijk is, of waarbij het op z'n minst niet de bedoeling was? Wat geven we onbedoeld aan klanten dat ze om de een of andere reden erg op prijs schijnen te stellen?

• Gaat er iets vreselijk mis, waarvan we denken te weten waarom dat gebeurt, terwijl we het misschien bij het verkeerde eind hebben?

• Achter de schermen gebeurt er altijd iets belangrijks, zonder dat iemand dit in de gaten heeft; wat zou het deze keer kunnen zijn?

De derde regel van 80/20-besluitvorming geldt voor belangrijke beslissingen: *verzamel 80 procent van de gegevens en voer 80 procent van de relevante analyse uit in de eerste 20 procent van de beschikbare tijd. Neem dan een beslissing voor 100 procent van de tijd en handel besluitvaardig, alsof je er 100 procent zeker van bent dat de beslissing juist is*. Als het je helpt om deze te onthouden, noem hem dan de 80/20/100/100-regel van besluitvorming.

Ten vierde, *als je beslissingen niet werken, kun je beter zo snel mogelijk van gedachten veranderen*. De markt in haar breedste zin – dat wat in de praktijk werkt – is als indicator veel betrouwbaarder dan tonnen analyse. Wees dus niet bang om te experimenteren en houd niet vast aan verkeerde oplossingen. Vecht niet tegen de markt.

Ten slotte, *als iets goed werkt, zet je je nog veel harder in*. Misschien weet je niet waarom iets zo goed werkt. Dan timmer je zo veel mogelijk aan de weg terwijl het universum je gunstig gezind is. Mensen die hun geld in riskante beleggingen steken, weten dit. De meeste beleggingen in hun portefeuille lossen hun beloften niet in, maar dit wordt goedgemaakt door een paar superbeleggingen die eenieders stoutste verwachtingen overtreffen. Als een bedrijf onder zijn begroting blijft presteren, kun je er zeker van zijn dat het hierbij gaat om een hopeloos geval. Als een bedrijf voortdurend boven verwachting presteert, is er op z'n minst een goede kans dat de resultaten met tien of honderd vermenigvuldigd kunnen worden. De meeste mensen stellen zich onder deze omstandigheden tevreden met een bescheiden groei. Degenen die de dag plukken worden zeer rijk.

Voorraadbeheer

Bijna alle traditionele bedrijven hebben veel te veel voorraad, deels omdat ze te veel producten hebben en deels omdat ze van elk product te veel varianten hebben. De voorraad wordt gemeten in voorraadeenheden, waarbij elke variant een eigen eenheid heeft.

Voorraden volgen bijna onveranderlijk een of andere 80/20-verdeling: dat wil zeggen dat ongeveer 80 procent van de voorraad maar 20 procent van de omzet, hetzij in goederen hetzij in geld, voor zijn rekening neemt. Dit betekent dat een matig verkopende voorraad erg duur is, en waarschijnlijk uit producten bestaat die sowieso inherent onrendabel zijn.

Ik kan twee recente voorbeelden citeren van een voorraadcontrole. De eerste:

Toen we de gegevens analyseerden, bleek dat de 80/20-regel van Pareto vrij nauwkeurig was: 20 procent van de verzamelde voorraadeenheden vertegenwoordigde 75 procent van de dagelijkse omzet. Deze verzamelde omzet betrof hoofdzakelijk volle kisten en vereiste meestal een aantal kisten per voorraadeenheid. De resterende 80 procent van de voorraadeenheden vertegenwoordigde maar 25 procent van de dagelijkse omzet. Deze verzamelde omzet bedroeg maar een aantal exemplaren per voorraadeenheid per dag. 1

De 20 procent was zeer winstgevend en de 80 procent verliesgevend. Een ander geval is afkomstig uit een groothandel die een

elektronisch systeem wilde aanschaffen. Voordat het hiertoe overging, besloot het bedrijf te kijken of het eigenlijk wel de juiste voorraad had:

*Een vooronderzoek wees uit dat de 80/20-regel niet opging. Niet 20 procent van de voorraadeenheden was verantwoordelijk voor 80 procent van de magazijnactiviteit, maar 0,5 procent (niet meer dan 144 voorraadeenheden) nam 70 procent van de activiteit voor zijn rekening.*2

Hoewel ik helemaal niets over het product weet, is het opnieuw een veilige gok dat de bovenste 0,5 procent van de voorraadeenheden (naar hoeveelheid) veel winstgevender is dan de overige 99,5 procent.

Filofax is een voorbeeld dat voor mij erg belangrijk is, omdat ik bij een correctie ervan veel geld verdiende. Mijn toenmalige compagnon, Robin Field, vertelt het verhaal:

Terwijl het ontwerp en de belangrijkste kenmerken [aan het einde van de jaren tachtig] onveranderd waren gebleven, had het productassortiment van Filofax zich onbeheerst uitgebreid. Dezelfde eenvoudige omslag was in een verbijsterende hoeveelheid maten verkrijgbaar en een enorme verscheidenheid van – hoofdzakelijk exotisch – leer. Noem een dier en Filofax had enkele duizenden omslagen gemaakt van de huid, deze trots in de catalogus gezet en in voorraad genomen. In 1990 erfde ik heel wat huid van de karung, een dier dat ik niet eens ken.

Zo kun je ook geen onderwerp noemen, bruggen, schaken, fotografie, vogels kijken, windsurfen, of Filofax had opdracht gegeven voor meerdere gespecialiseerde inlegvellen, had er verscheidene duizenden van laten drukken en op voorraad genomen.

*Het resultaat was natuurlijk niet alleen een gigantisch en waardeloos voorraadoverschot en een administratieve last van gigantische complexiteit, maar ook resulteerde dit in totale verwarring bij de detaillisten.*3

Goed voorraadbeheer is van groot belang, maar heeft niet meer dan vier belangrijke kenmerken. Het meest strategische kenmerk – drastisch bezuinigen op onrendabele producten – is al in hoofdstuk 3 besproken.

Bij elk willekeurig aantal producten moet je het aantal varianten verminderen, te beginnen bij de slechtst verkopende. Gooi ze eenvoudigweg uit je assortiment, net zoals Filofax dit deed. Luister niet

naar mensen die zeggen dat slecht verkopende producten eigenlijk nodig zijn. Als dat zo was, zouden ze veel beter verkopen.

Probeer het probleem en de kosten van voorraadbeheer te verplaatsen naar andere delen van de waardetoevoegende keten: je leveranciers of je klanten. Idealiter komt je voorraad nooit in de buurt van je bedrijfsterrein. Met moderne informatietechnologie is dit steeds beter mogelijk en kan de standaard van de dienstverlening stijgen, terwijl tegelijkertijd de kosten dalen.

Ten slotte, als je een bepaalde voorraad moet aanhouden, zijn er genoeg tactische manieren om met het 80/20-principe de kosten te drukken en het order verzamelen en verpakken te bespoedigen.

*De 80/20-regel is betrouwbaar bij veel toepassingen, wat betekent dat ongeveer 80 procent van de activiteiten maar 20 procent van de voorraad betreft. Categorieën van gewicht en grootte kunnen nu ook onderverdeeld worden in subsecties die langzaam en snel verkopen. In het algemeen moeten goed verkopende producten zo veel mogelijk op heup- en schouderhoogte liggen, om het magazijnpersoneel zo min mogelijk te laten bewegen en vermoeidheid te verminderen.*4

Voorraadbeheer in de toekomst

Ondanks het historische imago van de stofjas en de stoffige ruimte is voorraadbeheer een snel veranderend en spannend werkterrein. De ‘virtuele voorraad’ met online orderverwerking verbreidt zich steeds meer, waardoor kosten verminderd en de dienstverlening aan distributeurs en klanten verbeterd worden. Vernieuwers, zoals de leverancier van ziekenhuisbenodigdheden, Baxter International, hebben veel succes met ‘klantintieme’ voorraadsystemen. In alle gevallen wordt de vooruitgang gedreven door gerichtheid: gerichtheid op de belangrijkste klanten en gerichtheid op een eenvoudig productassortiment, dat eenvoudig met een trackingsysteem gevolgd en afgeleverd wordt.

Het 80/20-principe is ook springlevend in een ander, waarde-producerend onderdeel in bedrijven dat steeds belangrijker wordt: projectmanagement.

Projectmanagement

Projectmanagement is een vreemde taak. Aan de ene kant omvat een project een team: het is een coöperatieve en geen hiërarchische ordening. Maar aan de andere kant weten de teamleden gewoonlijk niet helemaal wat ze te doen staat, omdat het project innovatie en ad-hoc*maatregelen*

vereist. De projectmanager moet de kunst beheersen om alle teamleden te richten op die paar dingen die echt van belang zijn.

Vereenvoudig de doelstelling

Vereenvoudig allereerst de taak. Een project is niet één project: bijna altijd bestaat het uit verschillende projecten. Misschien heeft het project een centraal thema en een aantal bijkomende zaken. Anderzijds kunnen er drie of vier thema's in hetzelfde project verpakt zitten. Denk maar aan een project waarmee je bekend bent en je zult zien dat dit klopt.

Projecten volgen de wet van organisatorische complexiteit. Het kost meer moeite om een project tot een bevredigend eind te brengen, niet naar verhouding maar exponentieel, naarmate het meer doelen heeft.

80 procent van de waarde van alle projecten is dan ook afkomstig uit 20 procent van de activiteiten; de andere 80 procent van de activiteiten ontstaat door nodeloze complexiteit. Begin daarom niet met je project voordat je het teruggebracht hebt tot één eenvoudig doel. De ballast gooi je overboord.

Leg een onmogelijk tijdschema op

Zo zorg je dat het projectteam alleen de waardevolle taken uitvoert:

*Leg het team een onmogelijk tijdschema op en het zal de 20 procent van het gevraagde dat 80 procent van het voordeel oplevert, nagaan en uitvoeren. Nogmaals: vooral door de opname van 'leuke' productkenmerken veranderen potentieel gezonde projecten in dreigende catastrofes.*5

*Formuleer doelstellingen waarvoor men op zijn tenen moet staan. Wanhopige situaties inspireren tot creatieve oplossingen. Vraag binnen vier weken om een prototype. Verlang binnen drie maanden een experimentele demonstratie. Dan wordt het ontwikkelingsteam gedwongen om de 80/20-regel toe te passen; ze moeten er iets van maken. Neem berekende risico's.*6

Plan voordat je handelt

Hoe minder tijd er voor een project is, des te meer tijd moet men naar verhouding besteden om het project gedetailleerd te plannen en door te denken. Toen ik compagnon was bij het managementadviesbureau Bain & Company, bewezen we overtuigend dat bij de best geleide projecten de verhouding tussen planningstijd en uitvoeringstijd het

grootst was. De criteria waren: grootste tevredenheid bij klant en consultant, minste verspilde tijd en grootste winst.

Schrijf in de planningsfase alle kritieke vraagstukken op die je probeert op te lossen (als er meer dan zeven zijn, draai dan de onbelangrijkste de nek om). Bedenk hypothetische antwoorden, zelfs als ze puur giswerk zijn (gok wel zo nauwkeurig mogelijk). Probeer erachter te komen welke informatie verzameld of welke processen afgerond moeten worden, om tot een oordeel te komen over de juistheid van je giswerk. Beslis wie wat moet doen en wanneer. Pas de planning na korte tussenpozen aan, en baseer je hierbij op de nieuwe kennis en op alle afwijkingen van je vorige gissingen.

Ontwerp voordat je uitvoert

Voordat je begint met de uitvoering, moet je je er tijdens de ontwerpfase van vergewissen dat je de optimale oplossing hebt; dit geldt in het bijzonder als het project het ontwerpen van een product of een dienst inhoudt. Volgens weer een andere 80/20-regel veroorzaakt 20 procent van de problemen bij elk ontwerpproject 80 procent van de kosten en overschrijdingen; en ontstaat 80 procent van deze kritieke problemen in de ontwerpfase. Het is zeer kostbaar om deze op een later tijdstip te corrigeren. Er zijn dan omvangrijke herbewerkingen nodig en in sommige gevallen moeten de machines worden uitgerust met andere machinegereedschappen.

Onderhandelen

Onderhandelen completeert mijn top 10 van toepassingen van het 80/20-principe in het bedrijfsleven. Zoals te verwachten is, is onderhandelen veel bestudeerd. Het 80/20-principe voegt maar twee punten toe, maar deze kunnen van cruciaal belang zijn.

In een onderhandeling zijn maar weinig kwesties echt belangrijk

20 procent of minder van de discussiepunten omvat 80 procent van de waarde van het betwiste territorium. Mogelijk denk je dat dit voor beide partijen voor de hand ligt, maar mensen scoren graag punten, zelfs als deze totaal onbelangrijk zijn. Op dezelfde manier reageren ze op concessies, zelfs al zijn deze onbelangrijk.

Daarom moet je in een vroeg stadium van de onderhandelingen een lange lijst samenstellen van pseudo-interesses en -eisen, waarbij je zo veel mogelijk doet alsof ze erg belangrijk voor je zijn. Deze kwesties moeten echter inherent onredelijk zijn, of het moet de tegenpartij zwaar vallen ermee in te stemmen (anders krijgen zij krediet voor hun flexibiliteit en scoren zij punten). Daarna kun je tegen het einde van de

onderhandelingen toegeven op de punten die onbelangrijk voor je zijn, in ruil voor een groot deel van de echt belangrijke punten.

Bijvoorbeeld, stel dat je met je enige leverancier onderhandelt over de prijzen van 100 onderdelen van een belangrijk door jou gemaakt product. 80 procent van de kosten van elk product zit in 20 procent van de onderdelen. Je zou je alleen druk moeten maken over de prijzen van die 20 procent. Maar als je te vroeg in de onderhandelingen toegeeft aan de vraagprijs van de overige 80 procent, verlies je waardevolle onderhandelingstroeven. Daarom moet je redenen bedenken waarom de 80 procent van onbelangrijke onderdelen belangrijk voor je is, misschien door te overdrijven over de aantallen die je van die eenheden zult gebruiken.

Stel hoogtepunt uit

Ten tweede is vaak waargenomen dat de meeste onderhandelingen een schijngevecht vormen en pas echt op gang komen wanneer de deadline zich aandient:

*Het lijkt erop dat vanwege de ongelooflijke druk die de tijd op onderhandelingen kan uitoefenen, 80 procent van de concessies zich voordoet in de laatste 20 procent van de beschikbare tijd. Als eisen vroeg gepresenteerd worden, wil geen van beide partijen toegeven, en kan de hele transactie in het water vallen. Maar als bijkomende eisen of problemen in de laatste 20 procent van de beschikbare tijd opduiken, stellen beide partijen zich flexibeler op.*7

Ongeduldige mensen zijn geen goede onderhandelaars.

Hoe je loonsverhoging los kunt krijgen

Orten Skinner geeft een boeiend voorbeeld van de manier waarop het 80/20-principe uitgebuit kan worden:

*80 procent van de concessies wordt gedaan in de laatste 20 procent van de onderhandelingstijd. Je wilt om een loonsverhoging vragen die je allang had moeten krijgen en je afspraak staat gepland om 9.00 uur. Als je weet dat je superieur om 10.00 uur een andere afspraak heeft, dan moet je erop rekenen dat het kritieke moment zich voordoet rond 9.50 uur. Pas je tempo daaraan aan. Geef je chef niet de kans om met een welwillend compromis voor de dag te komen, omdat je te vroeg met je verzoek kwam.*8

De top 10 voorbij

Je beseft langzamerhand dat het 80/20-principe alle door ons gecreëerde hokjes doorbreekt. De inzichten hebben hun oorsprong in de levende realiteit van mensen, bedrijven en de wereld waarin het bedrijfsleven opereert. Het 80/20-principe is zo alomtegenwoordig omdat het een weerspiegeling is van de diepere krachten die ons bestaan regeren. Het wordt tijd om deze draden aan elkaar te knopen.

8
.
Enkele cruciale factoren vormen

de basis van je succes

Het 80/20-principe omvat een radar en een automatische piloot. De radar geeft ons inzicht: hij helpt ons om kansen en gevaren te lokaliseren. De automatische piloot maakt het mogelijk dat we over de markt slenteren, met klanten praten en met alle andere mensen die van belang kunnen zijn, in de wetenschap dat we nog steeds ons lot in eigen hand hebben. De logica van het 80/20-principe vraagt van ons dat we een aantal eenvoudige dingen begrijpen en die ons eigen maken; daarna zijn '80/20'-denken en '80/20'-handelen gemakkelijk, wat we ook doen.

Enkele zaken zijn altijd veel belangrijker dan de meeste andere zaken

Dit klopt ontegenzeggelijk, hoewel het aanvankelijk moeilijk te geloven is. De meeste andere zaken lijken altijd belangrijker te zijn dan de enkele zaken die echt doorslaggevend zijn, tenzij we cijfers of 80/20-denken als leidraad hebben. Zelfs als we dit accepteren, is het moeilijk om de volgende stap te zetten en gericht te handelen. Houd de enkele cruciale factoren goed in gedachten. Blijf opletten of je hierin meer tijd en energie steekt dan in de vele onbelangrijke factoren.

Vooruitgang betekent: middelen verschuiven van een weinig waardevolle naar een zeer waardevolle toepassing

Vrije markten schuiven, net zoals individuele ondernemers, middelen van terreinen met een lage productiviteit en opbrengst naar terreinen met een hoge productiviteit en opbrengst. Maar markten noch ondernemers, laat staan de veel te complexe bedrijfs- of overheidsbureaucratieën, doen dit goed genoeg. Waar 80 procent van de

middelen 20 procent van de waarde produceert, is er steevast sprake van grote verspilling. Voor echte ondernemers worden zo voortdurend arbitragemogelijkheden geschapen. Deze speelruimte wordt altijd onderschat.

Een klein aantal mensen voegt het grootste deel van de waarde toe

De beste mensen – degenen die het best op hun taken berekend zijn en zich bezighouden met activiteiten waarmee het meeste geld wordt verdiend – leveren een enorme meerwaarde op, die gewoonlijk ver uitstijgt boven wat ze verdienen. Normaliter zijn er weinig van dat soort mensen. De meerderheid voegt maar weinig meer toe dan ze onttrekt. Een grote minderheid (en vaak nog een meerderheid) verdient meer dan ze bijdraagt. Deze verkeerde toewijzing van beloningen is het ernstigst in grotere en sterk gediversifieerde bedrijven.

Elk groot bedrijf met managers is een georganiseerde samenzwering om beloningen onjuist toe te wijzen. Hoe groter en complexer het bedrijf, des te groter de samenzwering en des te succesvoller is deze. Degenen die in grote bedrijven werken, of er uitgebreide contacten mee hebben, weten dat maar weinig werknemers van onschatbare waarde zijn. De waarde die deze mensen toevoegen, overstijgt de kosten in verregaande mate. Veel werknemers zijn passagiers die minder waarde toevoegen dan ze kosten. Sommigen, misschien 10 tot 20 procent, onttrekken waarde, zelfs als we hun beloning buiten beschouwing laten.

Daar zijn veel redenen voor: het is moeilijk om echte prestaties te meten; de stafleden hebben politieke of andere vaardigheden; de moeilijk uit te roeien neiging om degenen te belonen die we mogen; het belachelijke, maar veelvoorkomende idee dat de functieomschrijving even zwaar als of zwaarder moet wegen dan de individuele prestatie; en de volkomen menselijke neiging tot egalitarisme, die vaak versterkt wordt door de legitieme wens om teamwerk te cultiveren. Plaatsen waarin complexiteit en democratie samenkomen trekken verspilling en gelanterfant aan.

Ooit adviseerde ik de chef van een beleggingsbank over hoe hij zijn extreem grote, jaarlijkse bonusfonds moest verdelen. Mijn klant is een zeer rijke zakenman die zichzelf opgewerkt heeft. Hij beleeft plezier aan en haalt successen met het ontdekken en exploiteren van onvolkomenheden van de markt. Hij gelooft vurig in de markt. Hij weet ook dat, van de honderden mensen die in zijn divisie deelnemen aan het bonusfonds, twee werknemers meer dan 50 procent van het geld binnenhalen. In zijn bedrijfstak zijn prestaties gemakkelijk te meten. Maar hij was verbijsterd toen ik voorstelde om de helft van het fonds aan

deze twee mensen te geven. Later kregen we te maken met een staflid van wie we beiden wisten dat hij meer waarde onttrok dan toevoegde (maar die een innemende persoonlijkheid was en zeer bedreven was in politieke spelletjes in de bank). ‘Waarom verlaag je zijn bonus niet tot nul,’ stelde ik voor. Ook hieraan had mijn vriend niet gedacht: ‘Tjonge, Richard, ik heb hem al teruggebracht tot een kwart van vorig jaar en verder durf ik echt niet te gaan.’ Toch zou in dit geval het staflid eigenlijk de bank moeten betalen om er te mogen werken. Gelukkig werd de koe bij de hoorns gevat en werd de bonus op nul gezet. Het staflid heeft nu een andere baan, waar hij enige waarde toevoegt.

Boekhoudsystemen zijn een vijand van eerlijke beloning, omdat ze uitstekend weten te verbloemen waar het geld echt verdiend wordt. Daarom is de onevenredige verhouding tussen prestatie en beloning in grote en complexe ondernemingen groter dan in kleine bedrijven, menselijke tekortkomingen buiten beschouwing gelaten. De ondernemer met vier werknemers weet wie het geld verdient voor zijn organisatie en hoeveel, zonder dat hij per divisie een winst- en verliesrekening nodig heeft. De president-directeur van een groot bedrijf moet vertrouwen op misleidende financiële gegevens en op de filter die gevormd wordt door het hoofd personeelszaken. Het is geen verrassing dat de mensen die in grote bedrijven het beste presteren, minder krijgen dan ze eigenlijk verdienen, en dat de massa van middelmatige managers uiteindelijk meer krijgt dan hij of zij verdient.

Marges variëren in sterke mate

De marges tussen waarde en kosten en tussen inspanning en beloning variëren sterk. Activiteiten met hoge marges vormen een klein deel van het totaal aan activiteiten, maar produceren het leeuwendeel van de totale winst. Deze verhoudingen worden nog onevenrediger als we ons niet zouden bemoeien met de natuurlijke verdeling van middelen. Maar we steken ons hoofd in het zand (boekhoudkundige systemen bieden specifiek voor dit doel eindeloze stranden). We weigeren de realiteit onder ogen te zien, namelijk dat het merendeel van wat wij en onze bedrijven doen, veel minder waard is dan de minderheid van activiteiten met hoge marges.

Middelen worden altijd onjuist toegewezen

We wijzen te veel middelen toe aan activiteiten met een lage marge en te weinig aan activiteiten met een hoge marge. Maar ondanks al onze inspanningen blijven de activiteiten met een hoge marge gedijen en komen de gesubsidieerde activiteiten niet op eigen kracht verder. Activiteiten met een lage marge gebruiken steeds meer beschikbare

middelen, de speelruimte die wordt gecreëerd door activiteiten met een hoge marge. Daarentegen dragen ze weinig of niets bij aan herinvestering, of produceren ze zelfs een negatieve meerwaarde.

We zijn voortdurend verbaasd over hoe goed de beste activiteiten het doen, en hoe lang het duurt voordat probleemgebieden overstag gaan. Gewoonlijk gebeurt dat laatste niet. We beseffen dit bijna altijd te laat en alleen de tussenkomst van een nieuwe chef, een crisis- of een managementadviseur zorgt ervoor dat we doen wat we allang hadden moeten doen.

Succes wordt ondergewaardeerd en te weinig geëerd

Succes wordt ondergewaardeerd, te weinig geëerd en te weinig uitgebuit. Het wordt vaak weggewuifd als een gelukje. Maar geluk doet zich, net zoals ongevallen, niet zo vaak voor als we denken. 'Geluk' is ons woord voor succes dat we niet kunnen verklaren. Achter geluk zit altijd een zeer effectief mechanisme dat meerwaarde produceert, hoewel we dat soms niet merken. We verzuimen om van deze positieve spiraal te profiteren en laten na deze te vermenigvuldigen, omdat we niet kunnen geloven dat we zoveel 'geluk' hebben.

Evenwicht is een illusie

Niets duurt eeuwig en niets is ooit in evenwicht. Innovatie is de enige constante. Innovatie wordt altijd tegengewerkt en vaak vertraagd, maar zelden gestuit. Succesvolle innovatie is veel productiever dan de status-quo; dat moet ook wel, wil men deze overwinnen. De stuwkracht van effectieve innovatie wordt na een bepaald punt onstuitbaar. Het succes van mensen, bedrijven en landen ligt niet in uitvindingen of in de ontwikkeling van verkoopbare innovaties, maar in het vaststellen van het tijdstip waarop de innovatie onstuitbaar wordt, om deze daarna zo lang en zo veel mogelijk te benutten.

Verandering is noodzakelijk om te overleven. Een constructieve verandering vereist inzicht in wat het effectiefst is, en vervolgens moet je je daarop richten.

De grootste successen beginnen alle klein

Ten slotte: iets groots komt altijd voort uit iets dat aanvankelijk klein is. Kleine oorzaken, kleine producten, kleine bedrijven, kleine markten, kleine systemen: alle zijn ze vaak het begin van iets groots. Ze worden echter zelden als zodanig herkend. Onze aandacht gaat gewoonlijk uit naar de massa die al bestaat, niet naar de trend die overduidelijk te zien is in kleine gebeurtenissen. Meestal merken we iets pas op als het al groot geworden is en het groeitempo alweer daalt. De zeer weinigen die groei in de gaten hebben wanneer deze nog klein en

stijgend is, vergaren een fortuin. Zelfs degenen die de groei opmerken, beseffen zelden hoe belangrijk groei is en hoeveel men eraan kan verdienen.

Stop met 50/50-denken

We moeten opnieuw opgevoed worden om met 50/50-denken te stoppen en met 80/20-denken te beginnen. Figuur 35 bevat een aantal tips.

• Denk asymmetrisch. Reken erop dat 20 procent 80 procent betekent en omgekeerd.

• Verwacht het onverwachte. Reken erop dat 20 procent tot 80 procent leidt en dat 80 procent resulteert in 20 procent.

• Verwacht bij alles – je tijd, je organisatie, je markt en elke persoon die je tegen het lijf loopt en waarmee je te maken hebt – dat de kwaliteit in 20 procent zit. De essentie, de kracht of de waarde is een klein deel dat in wezen alle goede dingen in zich heeft. Het zit verstopt tussen de grote massa van middelmatigheid. Zoek naar de krachtige 20 procent.

• Zoek de onzichtbare, verborgen 20 procent. Die is er echt – zorg dat je deze kern vindt. Onverwachte successen zijn een onmiskenbaar teken. Als een bedrijfsactiviteit de verwachting overstijgt, is het een 20-procentactiviteit die veel belooft.

• Reken erop dat de 20 procent van morgen anders is dan de 20 procent van vandaag. Waar is de kiem, het zaadje van de 20 procent van morgen? Waar is de 1 procent die zal uitgroeien tot 20 procent en de waarde zal hebben van 80 procent? Waar is de 3 procent die vorig jaar 1 procent was?

• Leer je mentaal af te sluiten voor de 80 procent: het gemakkelijke antwoord, de voor de hand liggende realiteit, de duidelijk zichtbare massa, de huidige marktleider, de conventionele wijsheid en de heersende consensus. Niets daarvan is wat het lijkt en het is zelfs zijn gewicht in blik niet waard. Deze 80 procent ontsiert het landschap ten zeerste en belemmert het zicht op de 20 procent die erachter zit. Kijk om

deze smetten heen, eroverheen, eronderdoor of erdoorheen. Hoe je het ook doet, negeer ze; doe alsof ze niet bestaan. Zorg dat je onbelemmerd zicht hebt op de ongrijpbare 20 procent.

• Telkens als je een 20-procentactiviteit ontdekt, ren erheen, omgeef jezelf ermee, dompel jezelf erin onder, patenteer je ontdekking; maak jezelf tot de expert, aanbidder, hogepriester, partner, maker, propagandist of onmisbare bondgenoot. Maak er het beste van. Als het beste meer lijkt te zijn dan je je voor kunt stellen, vergroot dan je voorstellingsvermogen.

• Zet alle middelen waarover je beschikt in: talent, geld, vrienden, zakelijke bondgenoten, overtuigingskracht, krediet of je organisatie. Gebruik alles wat je hebt of kunt krijgen om de 20 procent die je tegen het lijf loopt te grijpen en te vergroten.

• Maak uitgebreid gebruik van allianties met andere mensen, maar verbind je alleen met 20-procentmensen en met de 20 procent van hen die goede bondgenoten vormt. Probeer daarna je alliantie bondgenoot te maken van andere 20-procentmensen.

• Maak gebruik van 80/20-arbitrage. Verschuif middelen van 80-procentactiviteiten naar 20-procentactiviteiten wanneer je maar kunt. De winst hiervan is enorm omdat het mes aan twee kanten snijdt. Jij gebruikt iets wat niet erg waardevol is om iets te maken wat zeer waardevol is. Je wint aan beide kanten van de uitwisseling.

80/20-arbitrage kent twee belangrijke middelen: mensen en geld (of bedrijfsmiddelen die geld vervangen of in geld omgezet kunnen worden).

Plaats de 20-procentmensen over (inclusief jezelf) van 80-procent- naar 20-procentactiviteiten.

Schuif geld van 80-procentactiviteiten naar 20-procentactiviteiten. Als het mogelijk en niet al te riskant is, gebruik dan tijdens het proces vreemd vermogen. Als je werkelijk 80 procent geld verplaatst naar 20-procentactiviteiten, is het risico veel kleiner dan vaak wordt aangenomen. Er zijn twee manieren. De ene is lenen. De andere is het geld van andere mensen gebruiken als eigen vermogen en niet als schulden. Geld van andere mensen gebruiken voor 80-procentactiviteiten is verslavend, gevaarlijk en riskant. Het loopt slecht af. Geld van andere

mensen gebruiken voor 20-procent-activiteiten creëert in alle opzichten winnaars en maakt van jou, eerlijk is eerlijk, de grootste winnaar.

• Innoveer 20-procentactiviteiten. Steel elders 20-procentideeën: andere mensen, andere producten, andere bedrijfstakken, andere intellectuele omgevingen, andere landen. Pas ze toe in je eigen 20-procentachtertuin.

• Snoei roekeloos in 80-procentactiviteiten. 80-procenttijd neemt 20-procenttijd in beslag. 80-procentbondgenoten leggen beslag op ruimte die naar 20-procentbondgenoten moet gaan. 80-procentbedrijfsmiddelen beroven 20-procentbedrijfsmiddelen van fondsen. 80-procentzakenrelaties verdringen 20-procentzakenrelaties. Als je tijd doorbrengt in een 80-procentorganisatie of -plaats, kun je geen tijd besteden aan 20-procentorganisaties en -plaatsen. Als je in een 80-procentplaats woont, verhindert dat je om naar een 20-procentplaats te verhuizen. Energie die besteed wordt aan 80-procentactiviteiten gaat ten koste van 20-procentprojecten.

Psychologen beweren echter dat gedachten en gewoonten door gericht optreden veranderd kunnen worden, en omgekeerd. Je kunt het beste beginnen met 80/20-denken door 80/20 te gaan handelen, net zoals je het beste met 80/20-handelen kunt beginnen door 80/20 te gaan denken. Je moet ze samen uitproberen. Figuur 36 bevat tips over hoe je 80/20 kunt handelen.

De conclusie is: denk en handel 80/20. Mensen die het 80/20-principe negeren, zijn gedoemd tot een middelmatig rendement. Mensen die het gebruiken, moeten de last van uitmuntende prestaties dragen.

Op naar deel drie

Het 80/20-principe heeft zijn waarde bewezen in het bedrijfsleven, en in het Westen en in Azië verbazingwekkende successen geboekt. Zelfs degenen die niets om zaken of het 80/20-principe geven, zijn geraakt door de vooruitgang van de minderheid die dit wel doet.

Toch is het 80/20-principe een levensprincipe en geen zakenprincipe. Het vindt zijn oorsprong in de economische wetenschap. Het kan in het bedrijfsleven toegepast worden omdat het een weerspiegeling is van de manier waarop het er in de wereld aan toegaat, en niet omdat het bedrijfsleven iets heeft wat in het bijzonder van toepassing is op het 80/20-principe. Het 80/20-principe is of waar of niet waar en dat geldt voor elke situatie. Waar het ook getoetst is, in het

bedrijfsleven of daarbuiten, het werkt altijd even goed. Het is alleen zo dat het principe veel vaker getoetst is in het bedrijfsleven.

Het is de hoogste tijd om gebruik te maken van de kracht van het 80/20-principe en het buiten het bedrijfsleven toe te passen. Het bedrijfsleven en het kapitalistische systeem zijn opwindende en belangrijke onderdelen van het leven, maar ze zijn niet meer dan procedures; het omhulsel van het leven, niet de inhoud. Het waardevolste deel van het leven ligt in het innerlijke en persoonlijke leven van mensen, in interpersoonlijke relaties en in de interacties en waarden van de maatschappij.

In deel drie probeer ik het 80/20-principe te verbinden met ons persoonlijke leven, met prestaties en geluk. In deel vier wordt onderzocht hoe het 80/20-principe zich verhoudt tot het voortschrijden van de beschaving, tot de vooruitgang in de maatschappij. Deel drie en deel vier zijn speculatiever en berusten op minder bewijs dan wat we tot nu toe hebben besproken, maar zijn mogelijkerwijs zelfs nog belangrijker. De lezer wordt gevraagd mee te gaan met de expeditie naar het onbekende waaraan we nu gaan beginnen.

DEEL DRIE

MINDER WERKEN,

MEER VERDIENEN EN

MEER GENIETEN

9

.

Vrijheid

Het 80/20-principe kan, net zoals de waarheid, een bevrijding zijn. Je kunt minder werken en toch meer verdienen en genieten. Het enige wat je moet doen is: serieus 80/20 gaan denken. Zo verwerf je een aantal

belangrijke inzichten die, als je ernaar handelt, je leven kunnen veranderen.

Dit is mogelijk zonder de bagage van religie, ideologie of enige andere van buitenaf opgelegde zienswijze. 80/20-denken is mooi omdat het pragmatisch is, van binnenuit ontstaat, en de mens centraal stelt.

Er zit één kleine maar aan. *Jij* moet het denkwerk doen. Je moet wat hier geschreven staat, aanpassen en op je eigen doeleinden toespitsen. Maar dat kan niet al te moeilijk zijn.

De inzichten van 80/20-denken zijn klein in aantal, maar zeer nuttig. Ze zijn niet alle op elke lezer van toepassing. Dus als je ontdekt dat ze niet met jouw ervaring stroken, blader dan door tot het volgende inzicht, dat wel overeenkomt met je eigen positie.

Word een 80/20-denker en begin met je eigen leven

Het is in de eerste plaats mijn ambitie om inzichten uit het 80/20-denken op te lepelen, waarna je ze pasklaar kunt maken voor je eigen leven. Maar ik heb nog veel grotere aspiraties. Ik wil dat je de aard van het 80/20-denken in je vizier krijgt en blijft volgen. Zo ontwikkel je je eigen inzichten, specifiek en algemeen, die mij nog niet te binnen zijn geschoten. Ik wil je inlijven bij het leger van 80/20-denkers, en zo de hoeveelheid 80/20-denken die op de wereld wordt losgelaten, uitbreiden.

De kenmerken van 80/20-denken zijn dat het bespiegelend, onconventioneel, hedonistisch, strategisch en niet-lineair van aard is; verder combineert het extreme ambities (in de zin dat men dingen ten goede wil veranderen) met een rustige en zelfverzekerde houding. Ook kijkt 80/20-denken voortdurend uit naar 80/20-achtige hypothesen en inzichten. In de uitleg laat ik zien hoe 80/20-denken in zijn werk gaat, zodat je weet wanneer je op de goede weg bent.

80/20-denken is bespiegelend

De doelstelling van 80/20-denken is je aan te zetten tot handelen, om je leven en dat van anderen sterk te verbeteren. Dergelijk optreden vereist ongewone inzichten. Inzicht vereist reflectie en introspectie. Soms moeten we gegevens verzamelen om tot inzichten te komen, en daarmee houden we ons ook kort bezig, in zoverre het betrekking heeft op je eigen leven. Vaak kan inzicht puur uit reflectie ontstaan, zonder dat informatie echt nodig is. De hersenen bevatten al veel meer informatie dan we ons kunnen voorstellen.

80/20-denken is anders dan de denkwijze die tegenwoordig de overhand heeft. Deze laatste denkwijze is meestal gehaast,

opportunistisch en lineair (bijvoorbeeld, *x* is goed of slecht, waardoor werd het veroorzaakt?), en komt hierdoor steeds vaker voor. De huidige manier van denken is nauw verbonden met onmiddellijk optreden en om die reden sterk verarmd. Handelen verdrijft het denken. Ons doel als 80/20-denkers is om juist even niet te handelen, rustig na te denken, een paar kleine stukjes waardevol inzicht te oogsten en dan pas te handelen: selectief, met weinig doelen en een smal front, besluitvaardig en indrukwekkend; om met zo min mogelijk energie en middelen uitstekende resultaten te boeken.

80/20-denken is onconventioneel

80/20-denken maakt duidelijk waar conventionele wijsheid het mis heeft, wat meestal het geval is. Van vooruitgang kunnen we spreken als we verspilling en onvolkomenheid vaststellen die inherent zijn aan het leven, te beginnen bij ons dagelijks leven, om er daarna iets aan te doen. Gangbare opvattingen komen hier niet van pas, behalve misschien als contra-indicatie. Gangbare opvattingen leiden juist tot verspilling en onvolkomenheid. De kracht van het 80/20-principe is dat mensen dingen anders doen, waarbij ze uitgaan van niet-gangbare opvattingen. Hiertoe moet je bedenken waarom de meeste andere mensen dingen verkeerd aanpakken, of maar een fractie van hun mogelijkheden benutten. Als je niet tot onconventionele inzichten komt, denk je niet 80/20.

80/20-denken is hedonistisch

80/20-denkers streven naar plezier. Ze zijn ervan overtuigd dat het leven bedoeld is om te genieten. De meeste prestaties zijn volgens hen een nevenproduct van interesse, vreugde en het verlangen naar toekomstig geluk. Dat lijkt weinig controversieel, maar de meeste mensen laten de eenvoudige dingen na die bevorderlijk zijn voor hun geluk, zelfs wanneer ze weten wat deze zijn.

De meeste mensen trappen in één of meer van de volgende vallen. Ze brengen veel tijd door in gezelschap van mensen die ze niet erg mogen. Ze doen werk waarover ze niet erg enthousiast zijn. Ze spenderen het grootse deel van hun vrije tijd (overigens een antihedonistisch idee) aan activiteiten waarvan ze weinig genieten. Het omgekeerde is ook waar. Ze spenderen niet de meeste tijd aan de mensen die ze het meeste mogen; ze maken niet de carrière die ze het liefste zouden maken; en ze steken niet het grootste deel van hun vrije tijd in activiteiten waarvan ze het meeste genieten. Ze zijn geen optimisten, en

zelfs degenen die wel optimistisch zijn, maken geen zorgvuldige plannen voor een betere toekomst.

Dat is allemaal nogal vreemd. We kunnen zeggen dat de ervaring het wint van de hoop. Alleen is ‘ervaring’ een zelfgebouwde constructie, die eerder berust op onze perceptie van de externe realiteit dan op de objectieve externe realiteit zelf. Het is eerder zo dat de schuld het wint van het plezier, de erfelijkheid van de intelligentie, de predestinatie van de vrije keuze en, heel realistisch, de dood van het leven.

Bij ‘hedonisme’ denken we vaak aan egoïsme, geringschatting van anderen en een gebrek aan ambitie. Dat zijn alle onterechte aantijgingen. Hedonisme is in feite een noodzakelijke voorwaarde om anderen te helpen en iets te bereiken. Het is erg moeilijk en altijd zonde iets te bereiken dat de moeite waard is zonder ervan te genieten. Als meer mensen hedonistisch waren, zou de wereld beter en in alle opzichten rijker zijn.

80/20-denken gelooft in vooruitgang

De afgelopen 3000 jaar was er geen consensus over het wel of niet bestaan van vooruitgang, noch over de vraag of de geschiedenis van het universum en de mensheid een grillig opwaarts pad laat zien, of een minder hoopvol beeld. Tegenstanders van het idee van vooruitgang zijn: Hesiodus (ca. 800 v.Chr.), Plato (428-348 v.Chr.), Aristoteles (384-322 v.Chr.), Seneca (4 v.Chr.-54 n.Chr.), Horatius (65-8 v.Chr.), St. Augustinus (354-430) en de meeste levende filosofen en wetenschappers. Voorstanders van het idee van vooruitgang zijn bijna alle figuren uit de Verlichting van het einde van de zeventiende en de achttiende eeuw, zoals Fontenelle en Condorcet, en een meerderheid van negentiende-eeuwse denkers en wetenschappers, onder wie Darwin en Marx. De grootste pleitbezorger van vooruitgang is beslist Edward Gibbon (1737-1794), de vreemde historicus, die in *The Decline and Fall of the Roman Empire* schreef:

We kunnen er niet zeker van zijn tot welke hoogten de menselijke soort zal stijgen in haar opmars naar perfectie. Daarom kunnen we veilig berusten in de aangename conclusie dat de wereld elke eeuw de welvaart, het geluk, de kennis en misschien de deugden van het menselijk ras heeft vergroot en nog steeds vergroot.

Tegenwoordig is het bewijs tegen vooruitgang veel sterker dan in de tijd van Gibbon. Maar dat geldt ook voor het bewijs voor vooruitgang.

Het debat zal empirisch nooit opgelost kunnen worden. Het vertrouwen in vooruitgang moet een geloofsdaad zijn. Vooruitgang is een plicht.1 Als we niet in de mogelijkheid van vooruitgang geloven, kunnen we de wereld nooit ten goede veranderen. Het bedrijfsleven begrijpt dit. Over het geheel genomen heeft het bedrijfsleven, in samenwerking met de wetenschap, het sterkste bewijs geleverd voor vooruitgang. Net nu we ontdekt hebben dat grondstoffen niet onuitputtelijk zijn, komen het bedrijfsleven en de wetenschap op de proppen met nieuwe dimensies van kunstmatige onuitputtelijkheid: economische ruimte, de microchip en nieuwe technologieën.2 Maar wil de vooruitgang zo veel mogelijk tot zijn recht komen, dan mag deze niet beperkt blijven tot de werelden van de wetenschap, de technologie en het bedrijfsleven. We moeten vooruitgang toepassen op de kwaliteit van ons eigen leven, individueel en collectief.

80/20-denken is inherent optimistisch omdat het, paradoxaal genoeg, een toestand onthult die minder goed is dan ze zou moeten zijn. Wat resultaten betreft is maar 20 procent van de middelen werkelijk van belang. De resterende meerderheid maakt pas op de plaats en draagt alleen maar symbolisch bij aan de algehele inspanning. Geef daarom meer macht aan de 20 procent, schroef de 80 procent op tot een redelijk niveau en je kunt de output verveelvoudigen. Vooruitgang brengt je naar een nieuw en veel hoger niveau. Maar zelfs op dat niveau bestaat nog een kenmerkende 80/20-verdeling van output en input. Zo kun je opnieuw vooruitgang boeken naar een nog hoger niveau.

De vooruitgang in het bedrijfsleven en de wetenschap staaft het 80/20-principe. Bouw een gigantische computer die een aantal malen sneller rekent dan de oude apparaten. Eis dat de computer kleiner, sneller en goedkoper en nog een aantal maten kleiner, sneller en goedkoper wordt. Herhaal dit proces. Herhaal dit opnieuw. Een dergelijke vooruitgang kent geen einde. Pas nu hetzelfde principe toe op andere aspecten van ons leven. Als we in vooruitgang geloven, kunnen we deze met het 80/20-principe verwezenlijken. Misschien bewijzen we uiteindelijk het gelijk van Edward Gibbon: echte welvaart, geluk, kennis, en misschien deugd, kunnen continu vergroot worden.

80/20-denken is strategisch

Je bent strategisch bezig als je je richt op de belangrijke zaken; op die paar doelstellingen die ons een relatief voordeel kunnen geven; op de dingen die voor ons belangrijk zijn en niet voor anderen; en op planning en de vastbesloten en standvastige uitvoering daarvan.

80/20-denken is niet-lineair

Traditioneel denken is ingebed in een krachtig en lineair, maar soms onnauwkeurig en destructief mentaal model. Volgens traditioneel denken leidt *x* tot *y*, *y* veroorzaakt *z*, en *b* is de onontkoombare consequentie van *a*. Je maakte me ongelukkig omdat je te laat was. Mijn slechte opleiding leidde tot mijn uitzichtloze baan. Ik heb succes omdat ik erg slim ben. Hitler veroorzaakte de Tweede Wereldoorlog. Mijn bedrijf kan niet groeien omdat de bedrijfstak krimpt. Werkloosheid is de prijs die we betalen voor een lage inflatie. Hoge belastingen zijn noodzakelijk als we willen zorgen voor de armen, zieken en de ouden. Enzovoort.

Dit zijn alle voorbeelden van lineair denken. Het is aantrekkelijk omdat het eenvoudig, duidelijk en definitief is. Het probleem is dat het de werkelijkheid slecht beschrijft en een nog slechtere voorbereiding is om deze te veranderen. Wetenschappers en geschiedkundigen zijn allang afgestapt van lineair denken. Waarom zou je je eraan vastklampen?

80/20-denken biedt uitkomst. Niets komt voort uit één eenvoudige oorzaak. Niets is onvermijdelijk. Niets is ooit in evenwicht of onveranderlijk. Geen ongewenste toestand hoeft voort te duren. Niets wenselijks hoeft onbereikbaar te zijn. Maar weinig mensen begrijpen waar oorzaken liggen, goede of slechte. Oorzaken hoeven niet op te vallen, of zelfs groot te zijn, om veel invloed te hebben. Door een kleine handeling kun je het evenwicht naar één kant laten overhellen. Maar een paar beslissingen zijn werkelijk van belang. Die werkelijk van belang zijn, zijn wel van zeer groot belang. Keuzevrijheid kan altijd worden uitgeoefend.

80/20-denkers ontsnappen aan de valkuil van de lineaire logica door een beroep te doen op ervaring, introspectie en verbeeldingskracht. Als je ongelukkig bent, maak je dan niet druk over de onmiddellijke oorzaak. Denk aan de keren dat je gelukkig was en manoeuvreer jezelf in soortgelijke situaties. Als je carrière op een dood spoor zit, blijf dan niet in de marge knutselen op zoek naar kleine verbeteringen: een groter kantoor, een duurdere auto, een beter klinkende titel, kortere werkdagen, een baas met meer begrip. Denk aan de weinige, belangrijkste prestaties in je leven die echt van jou waren en probeer deze opnieuw tot stand te brengen. Verander van baan of zelfs van carrière als dat nodig is. Zoek niet naar oorzaken, vooral niet naar oorzaken voor falen. Stel je de omstandigheden voor die je zowel gelukkig als productief maken en creëer deze.

80/20-denken combineert extreme ambities met een ontspannen en zelfverzekerde houding

We zijn geconditioneerd om te denken dat grote ambities samen moeten gaan met opgejaagde hyperactiviteit, lange werkdagen, meedogenloosheid, opoffering van jezelf en anderen aan het doel en extreme bedrijvigheid. Kortom, de carrièrejacht. We boeten zwaar voor deze associatie. De combinatie is noch wenselijk noch noodzakelijk.

Veel aantrekkelijker, en op z'n minst even haalbaar, is de combinatie van extreme ambities met zelfvertrouwen, ontspanning en beschaafd gedrag. Dit is een 80/20-ideaal, maar het is gebaseerd op stevige empirische fundamenten. De meeste grote prestaties worden tot stand gebracht door een combinatie van constante toewijding en plotseling inzicht. Denk aan Archimedes in zijn bad, of aan Newton die onder een boom zat en een appel op zijn hoofd kreeg. Archimedes noch Newton was tot zijn immens belangrijke inzicht gekomen, als ze respectievelijk niet aan waterverplaatsing of aan zwaartekracht gedacht hadden. Beide inzichten waren echter evenmin ontstaan als Archimedes aan zijn bureau was vastgeketend of Newton als een bezetene teams van wetenschappers had geleid.

De meeste van onze prestaties van enigerlei waarde voor onszelf of anderen komen voort uit een heel klein deel van ons werkend bestaan. 80/20-denken en -waarnemingen maken dit perfect duidelijk. We hebben meer dan genoeg tijd. We verlagen onszelf, zowel door gebrek aan ambitie als door de aanname dat ambitie gebaat is bij drukte en bedrijvigheid. Prestaties berusten op inzicht en selectief optreden. De stille, zachte stem van de kalmte heeft een grotere plaats in ons leven dan we beseffen. Inzicht ontstaat als we ons op ons gemak voelen en positief zijn over onszelf. Inzicht heeft tijd nodig, en tijd is er in overvloed, ondanks de gebruikelijke opvatting dat dit niet zo is.

80/20-inzichten voor individuele mensen

In de rest van deel drie verkennen we inzichten voor je privéleven, waarvan we er hier enkele opdienen als voorproefje. Je hoeft maar naar enkele ervan te handelen om de kwaliteit van je leven sterk te verbeteren.

• 80 procent van de prestaties en het geluk doet zich voor in 20 procent van onze tijd – en deze pieken kunnen enorm uitgebreid worden.

• Een klein aantal gebeurtenissen en beslissingen beïnvloedt ons leven diepgaand, ten goede of ten kwade. Dit kleine aantal beslissingen wordt vaak niet echt actief genomen; het zijn geen bewuste keuzes. We geven ons bestaan geen vorm, maar laten het over ons heen komen. We

kunnen ons leven drastisch verbeteren als we de keerpunten herkennen en beslissingen nemen die ons gelukkig en productief maken.

- Een klein aantal inputfactoren is altijd het belangrijkst, en deze liggen vaak niet voor de hand. We kunnen op deze hoofdoorzaken meer invloed uitoefenen dan we voor mogelijk houden, als we ze herkennen en isoleren.
- Iedereen kan iets van betekenis presteren. Niet de mate van inspanning is hiervoor de sleutel, maar de vraag of we het juiste gebied vinden om te presteren. Je bent ongelooflijk veel productiever in sommige dingen dan in andere, maar je verdunt je effectiviteit door te veel dingen te doen waarin je nog niet half zo vaardig bent.
- Er zijn altijd winnaars en verliezers, en van de laatsten zijn er altijd meer. Je kunt een winnaar zijn als je kiest voor de juiste wedstrijd, het juiste team en de juiste methoden om te winnen. Als je je kansen in je eigen voordeel manipuleert (legitiem en eerlijk), wordt de kans dat je wint groter dan wanneer je probeert je prestatie te verbeteren. De kans dat je opnieuw wint neemt toe als je al eerder gewonnen hebt. Je wint eerder als je kieskeurig bent in de wedstrijden waaraan je meedoet.
- De meeste van onze mislukkingen ontstaan in wedstrijden waarvoor anderen ons opgeven. De meeste van onze successen halen we in wedstrijden die we zelf kiezen. We verliezen de meeste wedstrijden omdat we te vaak in de verkeerde meedoen: die van hen, niet de onze.
- Maar weinig mensen nemen doelstellingen echt serieus. Ze stoppen een doorsnee-inspanning in te veel dingen, en geen superieure gedachten en inspanningen in een paar belangrijke zaken. De mensen die het meeste bereiken, zijn zowel selectief als vastberaden.
- De meeste mensen besteden de meeste tijd aan activiteiten die noch voor henzelf noch voor anderen veel waarde hebben. De 80/20-denker ontsnapt aan deze val en kan zonder merkbaar grotere inspanning veel meer hoogwaardige doelstellingen bereiken.
- Een van de belangrijkste beslissingen die iemand in zijn leven kan nemen, is de keuze van bondgenoten. Bijna niets kan zonder hen bereikt worden. De meeste mensen kiezen hun bondgenoten onzorgvuldig of helemaal niet. De medestanders komen hun op de een of andere manier aanwaaien. Dit is een ernstig geval van het leven over zich heen laten komen. De meeste mensen hebben de verkeerde bondgenoten. Ze hebben er ook te veel en gebruiken ze niet op de juiste manier. 80/20-denkers kiezen een paar bondgenoten zorgvuldig uit en bouwen deze allianties zorgvuldig op, om hun specifieke doelstellingen te bereiken.

• De verkeerde ‘ware Jacob’ of levenspartner is een extreem geval van achteloosheid bij de keuze van bondgenoten. De meeste mensen hebben te veel vrienden en genieten niet van een met zorg geselecteerde en gekoesterde vriendenkring. Veel mensen hebben de verkeerde levenspartner – en een nog groter aantal koestert zijn levenspartner niet op de juiste manier.

• Met geld dat goed gebruikt wordt creëer je kansen om over te stappen op een betere levensstijl. Weinig mensen weten hoe ze geld moeten verveelvoudigen, maar 80/20-denkers zou het moeten lukken. Mits geld ondergeschikt is aan levensstijl en geluk, steekt er geen kwaad in deze vaardigheid.

• Weinig mensen besteden genoeg tijd en aandacht aan de ontwikkeling van hun eigen geluk. Ze zoeken indirecte doelen, zoals geld en promotie, die misschien moeilijk te verwezenlijken zijn en als bron van geluk ernstig tekort blijken te schieten als men ze eenmaal bereikt. Geluk is niet alleen geen geld, maar lijkt er zelfs niet op. Geld dat men niet uitgeeft, kan gespaard, belegd en, door de magie van de samengestelde rente, verveelvoudigd worden. Maar geluk dat vandaag niet benut wordt, leidt niet tot het geluk van morgen. Net zoals de geest kwijnt geluk weg als het niet benut wordt. 80/20-denkers weten waar hun geluk vandaan komt en streven het vrolijk, intelligent en bewust na. Ze gebruiken geluk van vandaag om het geluk van morgen op te bouwen en te verveelvoudigen.

Tijd is er altijd

Het onderwerp tijd is het meest geschikt om te beginnen met 80/20-denken over prestaties en geluk. De waardering voor de kwaliteit en de rol van tijd in onze maatschappij is erg matig. Veel mensen begrijpen dit intuïtief en enige honderdduizenden drukke topmanagers zochten hun redding in tijdmanagement. Maar deze managers rommelen maar een beetje in de marge. Onze hele houding ten opzichte van tijd moet ingrijpend veranderd worden. We hebben geen tijdmanagement nodig, maar een tijdrevolutie.

10
.
Tijdrevolutie

Maar achter mij hoor ik altijd
Snel naderend de triomfwagen van de tijd;
En ginds voor ons liggen alle
Woestijnen van uitgestrekte eeuwigheid.
– Andrew Marvell1

Bijna iedereen heeft een tijdrevolutie nodig, of hij het nu ontstellend druk heeft of juist bijna niets te doen heeft. Het is niet zo dat we te weinig tijd hebben of dat we er zelfs te veel van hebben. Het probleem – en de kans – ligt in de manier waarop we met tijd omgaan en zelfs de manier waarop we erover denken. Voor degenen die nog nooit een tijdrevolutie hebben meegemaakt, is dit de snelste manier om een reuzensprong te maken wat betreft geluk en effectiviteit.

Het 80/20-principe en tijdrevolutie

Het 80/20-principe leidt tot de volgende hypothesen wanneer het wordt toegepast op tijdsbesteding:

• De belangrijkste prestaties van elk mens – de meeste waarde die iemand toevoegt in professionele, intellectuele, artistieke, culturele of atletische zin worden bereikt in een klein deel van zijn tijd. Er is een sterk onevenredige verhouding tussen wat men creëert en de tijd die dit kost, of we die tijd nu in dagen, weken, maanden, jaren of een leven meten.

• Net zo ontstaat het meeste geluk in vrij sterk begrensde perioden. Als we geluk nauwkeurig konden meten, zou het merendeel geregistreerd worden in een vrij klein deel van de totale tijd. Dit gaat meestal op, of die periode nu een dag, een week, een maand, een jaar of een leven duurt.

We kunnen deze twee ideeën nauwkeuriger en bondiger herformuleren in 80/20-steno:

• 80 procent van de prestaties wordt bereikt in 20 procent van de tijd. Daar staat tegenover dat 80 procent van de bestede tijd tot maar 20 procent van de waarde van de output leidt.

• 80 procent van het geluk wordt ervaren in 20 procent van een leven; en 80 procent van de tijd draagt maar 20 procent bij aan het geluk.

Bedenk dat dit hypothesen zijn die getoetst moeten worden aan je ervaringen, het zijn geen vanzelfsprekende waarheden of resultaten van diepgaand onderzoek.

Waar de hypothesen kloppen (wat zo is in de meeste gevallen die ik getoetst heb), hebben ze vier verbazingwekkende implicaties:

• De meeste dingen die we doen, zijn van weinig waarde.

• Een paar kleine fragmenten van onze tijd zijn veel waardevoller dan de rest van de tijd.

• Als we hieraan iets kunnen doen, moeten we radicale maatregelen nemen; het heeft geen zin om te rommelen in de marge of om tijd iets efficiënter te benutten.

• Er is geen gebrek aan tijd als we maar 20 procent ervan goed benutten!

Denk er een paar minuten of een uur over na of het 80/20-principe voor jou op elk van deze terreinen geldt. De exacte percentages zijn niet belangrijk en sowieso niet precies te meten. De hamvraag is of de bestede tijd zich sterk onevenredig verhoudt tot de prestaties of het geluk. Leidt het productiefste vijfde deel van je tijd tot vier vijfde van de waardevolle resultaten? Is vier vijfde van je gelukkigste tijd geconcentreerd in een vijfde van je leven?

Dit zijn belangrijke vragen die we niet lichtvaardig mogen beantwoorden. Misschien is het een goed idee om dit boek even neer te leggen en een ommetje te maken. Kom niet terug voordat je besloten hebt of je tijdsbesteding onevenredig is.

Het is juist belangrijk om je tijd *niet* beter te managen!

Als je je tijd onevenredig besteedt, heb je een tijdrevolutie nodig. Je hoeft je leven niet beter te organiseren of je tijdsbesteding marginaal te veranderen. Je moet je tijdsbesteding heel anders aanpakken. Waarschijnlijk moet je ook anders over de tijd zelf gaan denken.

Wat je nodig hebt mag echter niet verward worden met tijdmanagement. Tijdmanagement komt uit Denemarken en is een trainingsinstrument om drukke managers te helpen hun tijd effectiever in te delen. Het is een bedrijfstak van 1 miljard dollar geworden, die over de hele wereld actief is.

Het belangrijkste kenmerk van tijdmanagement is niet zozeer de training, maar de verkoop van ‘tijdmanagers’: de papieren, en steeds vaker ook elektronische, systematische agenda’s voor directeuren. Tijdmanagement gaat vaak gepaard met een sterk evangelisch verkooppraatje: de snelstgroeiende firma in deze bedrijfstak, Franklin, is diep geworteld in de mormoonse kerk.2

Tijdmanagement is geen rage, want de gebruikers geven meestal hoog op van de gebruikte systemen. Meestal beweren ze dat hun productiviteit met 15 tot 25 procent gestegen is. Maar tijdmanagement probeert een liter in een bierglas te passen. Het gaat om versnellen. Men richt zich speciaal op zakenmensen die onder druk staan en op wier tijd

te veel beslag gelegd wordt. Het idee erachter is dat een betere planning van elk klein dagdeel managers helpt om efficiënter te handelen. Tijdmanagement adviseert ook om duidelijke prioriteiten te stellen, om te ontsnappen aan de tirannie van dagelijkse gebeurtenissen die misschien dringend, maar daarom nog niet automatisch belangrijk zijn.

Bij tijdmanagement veronderstelt men impliciet dat we weten wat een goede en wat een slechte tijdsbesteding is. Als het 80/20- principe klopt, kunnen we daar niet zonder meer van uitgaan. Als we wisten wat belangrijk was, zouden we dat al doen.

Tijdmanagement adviseert mensen vaak om hun lijstje van dingen die ze moeten doen in te delen in categorieën met een A-, B-, C- of D-prioriteit. In de praktijk plaatsen de meeste mensen 60 tot 70 procent van hun activiteiten in de A- of B-categorie. Ze concluderen dat ze in werkelijkheid tijd tekortkomen. Dat was ook de reden waarom ze überhaupt geïnteresseerd waren in tijdmanagement. Aan het eind hebben ze dus een betere planning, langere werkdagen, een ernstiger bestaan en gewoonlijk ook grotere frustraties. Ze raken verslaafd aan tijdmanagement, maar het verandert fundamenteel niets aan wat ze doen, en vermindert ook niet echt hun schuldgevoel dat ze te weinig doen.

De term tijdmanagement zegt het al. Deze benaming impliceert dat men efficiënter met tijd kan omgaan, dat tijd een waardevol en schaars middel is, en dat we naar zijn pijpen moeten dansen. We moeten krenterig zijn met tijd. Als we tijd ook maar even de kans geven, zal hij ons ontglippen. Volgens de evangelisten van het tijdmanagement kan verloren tijd nooit meer ingehaald worden.

We leven nu in een tijdperk van bedrijvigheid. Het allang voorspelde tijdperk van de vrije tijd wil maar niet beginnen, behalve voor werklozen. We kennen nu de absurde situatie zoals geschetst door Charles Handy,3 dat de werkdagen voor directeuren steeds langer worden – 60 uur per week is normaal – terwijl er tegelijkertijd een groeiend tekort aan werk voor iedereen is.

De maatschappij is verdeeld in degenen die geld hebben, maar geen tijd om ervan te genieten, en degenen die tijd hebben, maar geen geld. Tijdmanagement geniet grote populariteit, maar parallel eraan bestaat een tot nu toe ongekende angst of men tijd wel goed gebruikt, en genoeg tijd heeft om het werk goed te kunnen doen.

Vloeken in de kerk

Het 80/20-principe draait de gebruikelijke opvatting over tijd om. De implicaties van de 80/20-analyse van tijd zijn nogal anders en zijn

verbazingwekkend bevrijdend voor degenen die lijden aan de conventionele kijk op tijd. Het 80/20-principe stelt het volgende:

• Onze huidige tijdsbesteding is niet rationeel. Daarom is het zinloos om marginale verbeteringen te zoeken in de manier waarop we onze tijd besteden. We moeten terug naar ‘af ’, en al onze veronderstellingen over tijd op losse schroeven zetten.

• Tijdgebrek bestaat niet. In feite verdrinken we erin. We gebruiken maar 20 procent van onze tijd goed. En voor de meest getalenteerde mensen zijn het vaak korte perioden die het grote verschil maken. Volgens het 80/20-principe zouden we een tweedaagse werkweek kunnen hebben, als we tweemaal zoveel tijd besteedden aan de bovenste 20 procent van onze activiteiten. Bovendien kunnen we 60 procent meer presteren dan we nu doen. Dit is een heel andere situatie dan de hectische wereld van het tijdmanagement.

• Het 80/20-principe behandelt tijd als een vriend, niet als een vijand. Tijd die is geweest, is niet verloren. Er zal altijd tijd zijn. Dat is de reden waarom er zeven dagen in een week zitten, twaalf maanden in een jaar en waarom de seizoenen altijd weer terugkomen. Als we ons ten opzichte van tijd comfortabel, ontspannen en meewerkend opstellen, is de kans groot dat er inzicht en waarde ontstaan. Onze tijdsbesteding, en niet de tijd zelf, is onze vijand.

Volgens het 80/20-principe moeten we minder actief optreden. Actief handelen verdrijft het denken. We verkwisten tijd omdat we er zoveel van hebben. De productiefste tijd tijdens een project is meestal de laatste 20 procent, eenvoudigweg omdat het werk voor een deadline af moet zijn. We kunnen de productiviteit van de meeste projecten verdubbelen door de tijd die ervoor staat eenvoudigweg te halveren. Dit is zeker geen teken dat op tijdgebrek wijst.

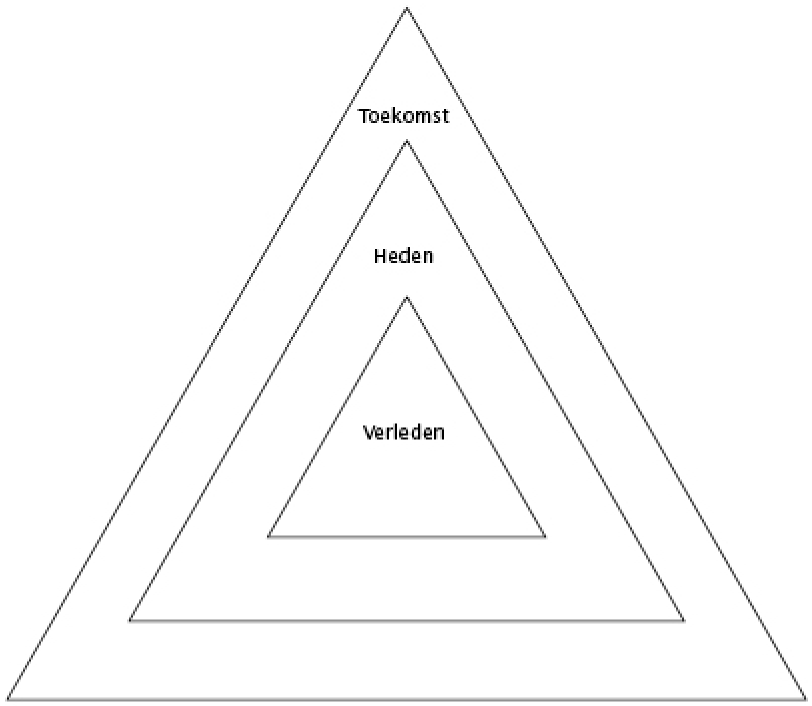
Tijd is een goedaardige verbinding tussen verleden, heden en toekomst

We moeten ons niet zozeer zorgen maken over gebrek aan tijd, maar eerder over onze neiging om het grootste deel van de tijd op een kwaliteitsarme manier door te brengen. Sneller handelen of tijd efficiënter benutten, helpt niet; die manier van denken is eerder het probleem dan de oplossing.

80/20-denken brengt ons op een meer ‘oosterse’ kijk op tijd. We moeten tijd niet zien als een opeenvolging, die in bijna alle grafische afbeeldingen die de zakelijke cultuur ons opgedrongen heeft van links naar rechts loopt. We kunnen tijd beter zien als een synchroniserend en

cyclisch instrument, zoals de uitvinders van de klok bedoelden. Tijd komt altijd weer terug en brengt kansen met zich mee om te leren, om een paar gewaardeerde relaties te verdiepen, om een beter product of resultaat te produceren, en om meer waarde toe te voegen aan het leven. We bestaan niet louter in het heden. We stammen uit het verleden en hebben een schat van vroegere associaties. Onze toekomst is al aanwezig in het heden, net zoals ons verleden. Een veel betere grafische weergave van tijd in ons leven dan het plaatje van links naar rechts is een serie van elkaar omvattende, steeds grotere driehoeken, zoals in figuur 37.

Deze denkwijze over tijd benadrukt de noodzaak om de meest waardevolle en gekoesterde 20 procent van wat we hebben – onze persoonlijkheid, vaardigheden, vriendschappen en zelfs onze lichamelijke kwaliteiten – ons leven lang bij ons te houden en ervoor te zorgen dat deze gevoed, ontwikkeld, uitgebreid en verdiept worden, en onze effectiviteit, onze waarde en ons geluk vergroten. Dit lukt alleen als we consistente en duurzame relaties hebben, die gebaseerd zijn op het optimisme dat de toekomst beter wordt dan het heden. We kunnen namelijk de beste 20 procent van het verleden en het heden nemen en uitbreiden, om zo een betere toekomst te creëren. Zo gezien is de toekomst niet een willekeurige film waarin we op de helft zijn, en we ons bewust zijn van (en bang zijn voor) de tijd die voorbijvliegt. De toekomst is eerder een dimensie van het heden en het verleden, die ons de kans geeft om iets beters te creëren. 80/20-denken stelt dat dit altijd mogelijk is. En we hoeven hiertoe alleen maar beter richting te geven aan en de teugels te laten vieren van onze positiefste 20 procent.



Figuur 37 De drie-eenheid van tijd

Een beknopte handleiding voor tijdrevolutie

Hier volgen zeven stappen om een tijdrevolutie te ontketenen.

Inspanning loskoppelen van beloning: mentaal een moeilijke sprong

Het calvinistische arbeidsethos is zo diep in iedereen, ongeacht de godsdienst die men belijdt en zelfs in niet-gelovigen, verankerd, dat we dit alleen door bewuste inspanning met wortel en al kunnen uitroeien. Het probleem is dat we van hard werken genieten, of op z'n minst van het deugdzame gevoel dat ontstaat als we dat gedaan hebben. We moeten ons stevig inprenten dat hard werken, in het bijzonder voor iemand anders, geen efficiënte manier is om te bereiken wat we willen. Hard werken geeft een laag rendement. Inzicht en doen wat we zelf willen, levert meer op.

Kies je eigen beschermheiligen van productieve luiheid. De mijne zijn Ronald Reagan en Warren Buffett. Ronald Reagan boekte moeiteloos vooruitgang, van B-filmacteur tot lieveling van de rechtse Republikeinen, tot gouverneur van Californië en uiterst succesvol president.

Wat was er zo bijzonder aan Ronald Reagan? Een knap uiterlijk; een welluidende stem die hij op alle goede momenten gebruikte (het hoogtepunt bestond zonder twijfel uit wat hij tegen Nancy zei toen hij neergeschoten werd: 'Schat, ik vergat te bukken'); enkele zeer geslepen

campagneleiders; ouderwetse deugden; en een Disney-achtige kijk op Amerika en de wereld. Reagans vermogen om hard te werken was op z'n best beperkt, en zijn vermogen om de conventionele realiteit te bevatten was zelfs nog kleiner, maar zijn vermogen om de VS te inspireren en het communisme te vernietigen was des te ontzagwekkender. Om de uitspraak van Churchill te misbruiken: nooit werd zoveel bereikt door zo weinigen en met zo weinig inspanning.

Warren Buffett was (een tijdje) de rijkste man van de VS, niet door te werken, maar door te beleggen. Hij begon met een klein kapitaal, dat hij tijdens een aantal jaren uitbouwde met percentages die de gemiddelde waardevermeerdering van de aandelenmarkt in verregaande mate overtroffen. Hij deed dit met een beperkte hoeveelheid analyse (hij begon voordat de rekenliniaal was uitgevonden) en in principe met een klein aantal inzichten dat hij consequent toepaste.

Buffett begon zijn rijke, snelle carrière met een groot idee: dat plaatselijke kranten in de VS een lokaal monopolie hadden, wat hen tot de perfecte franchisezaak maakte. Met dit eenvoudige idee verdiende hij zijn eerste fortuin. Veel van het geld dat volgde verdiende hij met aandelen van mediabedrijven: een bedrijfstak waarvan hij verstand heeft.

Buffett is erg zuinig met zijn energie, als hij al niet lui te noemen is. Waar de meeste beleggers van beleggingsfondsen grote hoeveelheden aandelen kopen en hun pakket regelmatig omgooien, koopt Buffett weinig aandelen en houdt ze lang vast. Dat betekent dat er maar weinig te doen is. Hij heeft geen goed woord over voor de conventionele mening dat beleggingsportefeuilles verscheiden moeten zijn. Hij noemt dit de Ark-van-Noach-methode: 'Je koopt van alles twee en uiteindelijk heb je een dierentuin'. Zijn eigen beleggingsfilosofie 'grenst aan lethargie'.

Telkens als ik in de verleiding kom om te veel te doen, denk ik aan Ronald Reagan en Warren Buffett. Bedenk je eigen voorbeelden van mensen die je persoonlijk kent of publieke figuren, die staan voor een weinig actieve productiviteit. Denk vaak aan hen.

Geef je schuldgevoelens op

Schuldgevoelens opgeven houdt duidelijk verband met de gevaren van te hard werken. Maar het heeft ook te maken met dingen doen die je leuk vindt. Daar is niets mis mee. Dingen doen waarvan je niet geniet, heeft geen waarde.

Doe wat je graag doet. Maak hiervan je beroep. Bijna iedereen die rijk geworden is, bereikte dit bovendien door te doen wat hij leuk vond. Dit kan opgevat worden als het zoveelste voorbeeld van de 80/20-perversiteit van het universum.

20 procent van de mensen geniet niet alleen 80 procent van de rijkdom, maar monopoliseert ook 80 procent van het genot dat aan werk ontleend wordt. En het is dezelfde 20 procent!

De vrekkige oude puritein John Kenneth Galbraith heeft de aandacht gevestigd op de fundamentele oneerlijkheid van de wereld van de arbeid. De middenklasse wordt niet alleen beter betaald, maar hun werk is ook interessanter en ze genieten er meer van. Ze hebben secretaresses, assistenten, eersteklas reizen, luxueuze hotels en ook nog een interessanter werkzaam bestaan. In feite heeft iemand een groot privékapitaal nodig om zich alle extra voordelen te veroorloven waarmee ervaren industriëlen zichzelf standaard belonen.

Galbraith propageerde de revolutionaire mening dat degenen die minder interessant werk hebben, meer betaald zouden moeten krijgen dan degenen die leukere banen hebben. Wat een spelbreker! Van dergelijke opvattingen wordt gezegd dat ze provocerend zijn, maar iets goeds zal er niet van komen. Zoals met zoveel 80/20-verschijnselen kun je, als je iets verder kijkt, een diepere logica vinden achter de ogenschijnlijke ongelijkheid.

In dit geval is de logica erg eenvoudig. Degenen die het meest bereiken, genieten het meest van wat ze doen. Alleen door jezelf te bewijzen zul je iets van buitengewone waarde creëren. Denk bijvoorbeeld aan een groot kunstenaar op een willekeurig terrein. De kwaliteit en kwantiteit van de output zijn ongelooflijk. Van Gogh wist niet van ophouden. Picasso runde allang voor Andy Warhol een kunstfabriek, omdat hij van zijn werk hield.

Geniet van de wonderbaarlijke, seksueel gemotiveerde, sublieme output van Michelangelo. Zelfs de paar fragmenten die ik me kan herinneren zijn miraculeus voor één persoon: *David*, *De Stervende Slaaf*, de Bibliotheca Laurenziana, de Sagrestia Nuova, het plafond van de Sixtijnse kapel en de Pietà in de Sint Pieter. Michelangelo maakte dit allemaal omdat hij van zijn creaties en van jonge mannen hield, en niet omdat het zijn werk was, of omdat hij bang was voor de lichtgeraakte paus Julius II, of om geld te verdienen.

Misschien heb je niet dezelfde motieven, maar je zult niets van blijvende waarde creëren als je niet graag iets creëert. Dit geldt net zo goed voor privé- als voor zakelijke aangelegenheden.

Ik propageer geen eeuwigdurende luiheid. Werken is een natuurlijke activiteit die een intrinsieke behoefte bevredigt. Werklozen, gepensioneerden en degenen die van de ene op de andere dag rijk worden, komen hier snel achter. Iedereen heeft zijn eigen natuurlijk

evenwicht, ritme en optimale werk/privé-mix, en de meeste mensen voelen het vanzelf aan wanneer ze te lui zijn of te hard werken. 80/20-denken is zeer waardevol, omdat het mensen aanmoedigt om zowel in hun vrije tijd als op hun werk dingen na te streven die waardevol en zeer bevredigend zijn. Het stimuleert mensen niet om werk te vervangen door vrije tijd. Maar ik vermoed dat de meeste mensen zich erg inspannen voor de verkeerde dingen. De moderne wereld zou sterk gebaat zijn bij een situatie waarin minder werken leidt tot grotere creativiteit en intelligentie. Als de inactiefste 20 procent van de bevolking profijt heeft van veel meer werk, dan heeft de hardstwerkende 20 procent baat bij veel minder werk; de maatschappij profiteert dubbel van deze arbitrage. De hoeveelheid werk is veel minder belangrijk dan de kwaliteit; en die kwaliteit is afhankelijk van zelfsturing.

Bevrijd je van door anderen opgelegde verplichtingen

We kunnen ervan uitgaan dat 80 procent van de tijd ingevuld wordt op verzoek van anderen, als deze 80 procent 20 procent van de resultaten produceert.

Het wordt steeds duidelijker dat het hele idee om voor iemand anders te werken, het hebben van een baan met zekerheid, maar met weinig eigen inbreng, in de geschiedenis van de arbeid4 maar een voorbijgaande fase was (hoewel deze 200 jaar duurde). Zelfs als je voor een groot bedrijf werkt, moet je jezelf zien als een zelfstandige zaak, hoewel je op de loonlijst staat van Monoliet nv.

Het 80/20-principe laat keer op keer zien dat de 20 procent die het meest presteert voor zichzelf werkt of zich als zodanig gedraagt.

Hetzelfde idee is ook van toepassing op andere zaken dan werk. Het is erg moeilijk om je tijd goed te benutten als je hier geen greep op hebt (zelfs als je er wel greep op hebt, is het nog moeilijk, omdat je de gevangene bent van schuldgevoelens, conventies en andere van buitenaf opgelegde zienswijzen over wat je zou moeten doen, maar je hebt tenminste een kans om deze te verkleinen).

Het is onmogelijk en zelfs ook ongewenst om mijn advies te ver door te voeren. Je zult altijd enige verplichtingen jegens anderen hebben en deze kunnen vanuit je eigen perspectief zeer nuttig zijn. Zelfs de ondernemer is geen eenling die aan niemand verantwoording hoeft af te leggen. Hij heeft partners, werknemers, bondgenoten en een netwerk van contacten van wie niets verwacht kan worden als hij hun niets geeft. Het is belangrijk om je partners en verplichtingen zeer selectief en met veel zorg te kiezen.

Benut je tijd onconventioneel en excentriek

Het is niet erg waarschijnlijk dat je de waardevolste 20 procent van je tijd doorbrengt als een brave soldaat, die doet wat van hem verwacht wordt; die de bijeenkomsten bijwoont waar iedereen hem verwacht; die doet wat zijn meeste collega's doen; of die op andere manieren de sociale gebruiken van zijn rol in acht neemt. Eigenlijk moet je je afvragen of dit allemaal wel nodig is.

Met conventioneel gedrag en conventionele oplossingen ontkom je niet aan de 80/20-tirannie – de waarschijnlijkheid dat je 80 procent van je tijd besteedt aan zaken met een lage prioriteit.

Een goede oefening is om voor jezelf de meest onconventionele en excentrieke tijdsbestedingen te bedenken: in welke mate kun je afwijken van de norm, zonder dat je uit je kring verstoten wordt? Niet alle excentrieke tijdsbestedingen verveelvoudigen je effectiviteit, maar enkele, of ten minste één, kunnen dat wel. Bedenk verscheidene scenario's en gebruik dat scenario waarin je de meeste tijd hebt voor waardevolle activiteiten waaraan je plezier beleeft.

Wie uit je bekendenkring is zowel effectief als excentriek? Ga na hoe zij hun tijd doorbrengen en hoe dit afwijkt van de norm. Misschien wil je enkele dingen overnemen die zij wel of niet doen.

Ga na welke 20 procent je 80 procent geeft

Waarschijnlijk haal je vier vijfde van je prestaties, resultaten en geluk uit een vijfde van je tijd. Dat hoeft niet dezelfde 20 procent te zijn (hoewel er gewoonlijk een behoorlijke overlapping is), en daarom moet je je telkens afvragen wat je doel is: prestaties of geluk. Ik adviseer je om naar beide aspecten afzonderlijk te kijken.

Ten behoeve van je geluk moet je bepalen waar je *eilanden van geluk* liggen: die korte perioden of die paar jaar die buitenproportioneel hebben bijgedragen tot je geluk. Neem een blanco vel papier, schrijf bovenaan 'eilanden van geluk' en schrijf er zoveel op als je je kunt herinneren. Probeer daarna te bepalen wat alle of enkele eilanden van geluk gemeen hebben.

Herhaal deze procedure voor de *eilanden van ongeluk*. Meestal nemen deze perioden niet de overige 80 procent van je tijd in beslag, omdat er (voor de meeste mensen) tussen de eilanden van geluk en ongeluk een groot niemandsland van gematigd geluk ligt. Toch is het van cruciaal belang om de belangrijkste oorzaken van het ongeluk te ontdekken en te kijken wat deze gemeen hebben.

Herhaal deze hele procedure voor je prestaties. Benoem je *prestatie-eilanden*: de korte perioden waarin de verhouding waarde/tijd veel hoger lag dan tijdens de rest van de week, de maand, het jaar of je leven.

Schrijf boven aan een blanco vel papier ‘prestatie-eilanden’ en schrijf er zo veel op als je kunt bedenken, zo mogelijk uit je hele leven.

Probeer te bepalen welke kenmerken de prestatie-eilanden gemeen hebben. Voordat je je analyse laat voor wat ze is, kijk je naar de lijst met de waardevolste tijdsbestedingen enkele pagina’s verder. Dit is een algemene lijst die je geheugen een handje kan helpen, samengesteld uit de ervaringen van veel mensen.

Maak een aparte lijst van je *prestatieloze eilanden.* Dit zijn de perioden van grote steriliteit en laagste productiviteit. De top 10 van laagwaardigste tijdsbestedingen kan hierbij van pas komen. Nogmaals: wat lijken ze gemeen te hebben?

Handel hiernaar.

Verveelvoudig de 20 procent van je tijd die je 80 procent oplevert

Wanneer je de eilanden van geluk en prestaties gevonden hebt, wil je waarschijnlijk meer tijd besteden aan deze en vergelijkbare activiteiten.

Wanneer ik dit idee uitleg zeggen sommige mensen dat er een zwakke plek in mijn logica zit, omdat meer tijd besteden aan de bovenste 20 procent kan leiden tot een daling van het rendement. Als je tweemaal zoveel tijd besteedt aan de bovenste 20 procent, levert dit misschien niet nog eens 80 procent output op, maar misschien maar 40, 50, 60 of 70 procent.

Ik heb hier twee antwoorden op. Ten eerste is het mogelijk dat de critici in sommige gevallen gelijk hebben, omdat het (momenteel) onmogelijk is om geluk of effectiviteit zelfs maar bij benadering precies te meten. Nou en? Er zal hoe dan ook een duidelijke verbetering merkbaar zijn.

Maar mijn tweede antwoord is dat ik niet geloof dat mijn critici in het algemeen gelijk hebben. Mijn advies houdt niet in dat je *precies* die dingen imiteert die vandaag 20 procent uitmaken en 80 procent opleveren. Als je de gemeenschappelijke kenmerken van je geluk en prestaties onderzoekt, gaat het er niet om wat er precies gebeurde, maar moet je kijken naar een elementairder niveau. Je moet ontdekken waar je gezien je talenten voor in de wieg gelegd bent.

Misschien moet je dingen doen (om je volledige potentieel aan prestaties of geluk te realiseren) waarmee je pas begonnen bent en die je op de een of andere manier nog niet beheerst, of zelfs dingen waarmee je nog helemaal niet begonnen bent. Dick Francis was bijvoorbeeld een uitstekende jockey, maar schreef zijn eerste, zich rond paardenrennen afspelende detective toen hij al bijna 40 was. Zijn succes, inkomsten en

mogelijk ook zijn persoonlijke bevrediging ontleend aan het schrijven, overtreffen in verregaande mate die van zijn eerste loopbaan. Richard Adams was een ontevreden middenkaderambtenaar van middelbare leeftijd voordat hij de bestseller *Waterschapsheuvel* schreef.

Het komt vrij vaak voor dat de analyse van de eilanden van geluk of prestaties inzicht geeft in wat mensen het beste kunnen en wat voor hen het beste is. Zo kunnen ze tijd uittrekken voor geheel nieuwe activiteiten, met een grotere verhouding tussen beloning en tijd dan alles wat zij daarvoor deden. Om die reden zijn zowel toe- als afnemend rendement mogelijk. In feite moet je in het bijzonder overwegen of je niet van carrière of levensstijl wilt veranderen.

Je belangrijkste doel moet zijn om zo veel mogelijk tijd aan deze of gelijksoortige activiteiten te besteden. Maar allereerst moet je nagaan welke specifieke en ook welk soort activiteiten 20 procent van je tijd in beslag nemen, maar 80 procent van je geluk of prestaties opleveren.

Op de korte termijn is het meestal haalbaar om de 20 procent van de tijd die je inruimt voor hoogwaardige activiteiten binnen een jaar te verhogen tot 40 procent. Hiermee verhoog je je ‘productiviteit’ meestal met 60 tot 80 procent. Je hebt nu twee terreinen waarop een output van 80 procent voortkomt uit 20 procent van de tijd die je daaraan besteedt! Je totale output stijgt van 100 naar 160 procent, zelfs al verspeel je alle voorgaande 20 procent inkomsten uit laagwaardige activiteiten (doordat je deze tijd voor een deel aan hoogwaardige activiteiten besteedt).

Idealiter verleng je de tijd voor hoogwaardige activiteiten van 20 naar 100 procent. Mogelijkerwijs kan dit alleen door van carrière of levensstijl te veranderen. Als dit het geval is, maak dan een plan, met deadlines, voor hoe je deze veranderingen door wilt voeren.

Elimineer of verminder de laagwaardige activiteiten

Idealiter staak je de 80 procent van activiteiten die maar 20 procent van de resultaten opleveren. Misschien moet je dit doen voordat je meer tijd besteedt aan hoogwaardige activiteiten (vaak vinden mensen het efficiënter om meer tijd te besteden aan hoogwaardige activiteiten, om zichzelf zo te dwingen om minder tijd te besteden aan laagwaardige activiteiten).

De eerste reactie is dat de kans om aan de laagwaardige activiteiten te ontsnappen vaak klein was. Meestal beweert men dat deze onvermijdelijke onderdelen zijn van de familie-, sociale of werkverplichtingen. Als je dit denkt, denk dan nog eens goed na.

Gewoonlijk is er onder de bestaande omstandigheden veel speelruimte om dingen anders te doen. Denk aan het bovenstaande

advies: wees onconventioneel en excentriek in je tijdsbesteding. Loop niet achter de kudde aan.

Probeer een nieuw beleid uit en kijk wat er gebeurt. Mensen hoeven er niets van te merken dat je met bepaalde dingen stopt, omdat de activiteiten die je wilt vervangen weinig waarde hebben. Zelfs als ze het wel merken, bestaat de mogelijkheid dat het hun niet in die mate interesseert dat ze je dwingen deze taken te blijven uitvoeren, zeker als ze inzien dat hun dit veel moeite gaat kosten.

Als je activiteiten met een lage waarde wilt laten vallen, vereist dit soms een radicale verandering: een nieuwe baan, een nieuwe carrière, nieuwe vrienden, of zelfs een nieuwe levensstijl of partner. Stel dan een plan op om de gewenste verandering door te voeren. Het alternatief is dat je je potentieel voor prestaties en geluk nooit zult vervullen.

Vier voorbeelden van excentrieke en effectieve tijdsbesteding

Mijn eerste voorbeeld is William Ewart Gladstone, de dominante liberale staatsman uit het victoriaanse Groot-Brittannië, die vier keer tot premier werd gekozen. Gladstone was op veel manieren excentriek, niet in de laatste plaats in zijn spectaculair mislukte pogingen om ‘gevallen vrouwen’ uit de prostitutie te redden en zijn volkomen misplaatste vlagen van zelfkastijding; maar we zullen ons hier richten op zijn excentrieke tijdsbesteding.5

Gladstone liet zich niet inperken door zijn politieke plichten – of liever: hij pakte deze heel effectief aan. Hij besteedde zijn tijd in grote lijnen zoals het hem uitkwam en op verbazingwekkend veel verschillende manieren. Hij was een enthousiast toerist en reisde zowel op de Britse eilanden als in het buitenland. Toen hij premier was, maakte hij privé vaak korte reizen naar Frankrijk, Italië of Duitsland.

Hij hield van theater en had verschillende affaires met vrouwen (zeer waarschijnlijk platonisch). Ook was hij een verwoed lezer (20.000 boeken tijdens zijn leven) en hield hij ongelooflijk lange toespraken in het Lagerhuis (die ondanks hun lengte onweerstaanbaar waren). Hij was zo ongeveer de uitvinder van de sport van de moderne politiekecampagnevoering, die hij met enorme ijver en plezier beoefende. Telkens wanneer hij zich ook maar een beetje ziek voelde, ging hij ten minste een hele dag naar bed, waar hij nadacht en las. Zijn enorme politieke energie en effectiviteit waren een gevolg van zijn excentrieke tijdsbesteding.

Van de latere Britse premiers kwamen alleen Lloyd George, Churchill en Margaret Thatcher in de buurt van Gladstones excentrieke

tijdsbesteding; en alle drie waren zij buitengewoon effectief.

Drie zeer excentrieke managementadviseurs

De andere voorbeelden van onconventioneel tijdmanagement komen uit de ernstige wereld van de managementadviesbureaus. Managementadviseurs zijn berucht om hun lange werkdagen en bezeten bedrijvigheid. De volgende drie personen, die ik alle drie goed kende, braken met alle conventies. Ook waren zij spectaculair succesvol.

De eerste, die ik Fred zal noemen, verdiende tientallen miljoenen dollars als adviseur. Hij nam nooit de moeite om bedrijfskunde te studeren, maar presteerde het wel om een zeer groot en succesvol adviesbureau op te richten, waar bijna alle anderen ten minste 70 uur per week werkten. Fred ging af en toe naar kantoor, en nam eens per maand deel aan vergaderingen van de compagnons, waaraan compagnons uit de hele wereld verplicht deelnamen, en bracht zijn tijd bij voorkeur tennissend of denkend door. Hij leidde het bedrijf met ijzeren hand, maar verhief nooit zijn stem. Fred controleerde alles door middel van een bondgenootschap met zijn vijf belangrijkste ondergeschikten.

De tweede, alias Randy, was een van deze luitenants. Behalve de stichter was hij de enige uitzondering op de werkverslaafde cultuur binnen het bedrijf. Hij had zichzelf in een ver land gestationeerd. Hier leidde hij vanuit zijn huis een bloeiend en snelgroeiend kantoor, dat ook bemand was met mensen die ongelooflijk hard werkten. Niemand wist hoe Randy zijn tijd besteedde of hoe weinig uren hij werkte, maar hij was ongelooflijk ontspannen. Randy woonde alleen de belangrijkste klantbijeenkomsten bij. Hij delegeerde alle andere zaken naar ondergeschikte compagnons en zo nodig bedacht hij de meest bizarre redenen waarom hij niet kon komen.

Hoewel hij hoofd van het kantoor was, besteedde Randy geen enkele aandacht aan administratieve taken. Hij probeerde uitsluitend manieren te bedenken om zijn inkomsten aangaande de grootste klanten te vergroten en zette vervolgens mechanismen in werking om dit met zo min mogelijk persoonlijke inspanning te doen. Randy had nooit meer dan drie prioriteiten en vaak maar één; alle andere zaken werden genegeerd. Het was onmogelijk en frustrerend om voor Randy te werken, maar wel geweldig effectief.

Mijn derde en laatste voorbeeld van excentrieke tijdsbesteding betreft een vriend en partner; ik noem hem Jim. Mijn blijvende herinnering aan Jim stamt uit de tijd dat we een klein kantoor hadden, samen met een handjevol andere collega's. Het was vol en bruiste van activiteit: mensen die belden, druk in de weer waren om presentaties af te

krijgen en van de ene kant naar de andere kant van het kantoor schreeuwden.

Maar daar zat Jim, een oase van kalme activiteit, nadenkend naar zijn kalender starend, om te verzinnen wat hij zou gaan doen. In een rustige kamer sprak hij af en toe persoonlijk met een aantal collega’s en legde uit wat iedereen moest doen: niet één keer, twee keer, maar drie keer, in dodelijk langdradige details. Daarna liet Jim iedereen herhalen wat ze moesten doen. Jim was langzaam, futloos en half doof. Maar hij was een uitstekende leider. Hij deed niet anders dan bedenken welke taken een hoge waarde hadden en wie ze moesten uitvoeren; en daarna zorgde hij ervoor dat ze ook uitgevoerd werden.

De top 10 van laagwaardige tijdsbesteding

Je kunt alleen tijd besteden aan hoogwaardige activiteiten (voor prestaties of voor plezier) als je laagwaardige activiteiten hebt opgegeven. Hierboven heb ik je aangespoord om te kijken welke van je bezigheden laagwaardig en tijdrovend zijn. Om te controleren of je er geen vergeten hebt, geef ik in figuur 38 de 10 meest voorkomende activiteiten.

Snij deze activiteiten zonder scrupules weg. Onder geen enkele voorwaarde mag je hieraan nog tijd besteden. Doe bovenal niets alleen omdat mensen je dit vragen, of omdat je een telefoontje of een e-mail krijgt. Volg het advies van Nancy Reagan op (uit een andere context) en ‘zeg gewoon nee!’, of doe als Lord George Brown en ‘negeer het volledig’.

1 Zaken die andere mensen van je gedaan willen hebben.

2 Zaken die altijd al op deze manier gedaan zijn.

3 Zaken waarin je normaal gesproken niet zo goed bent.

4 Zaken waaraan je geen plezier beleeft.

5 Zaken die altijd onderbroken worden.

6 Zaken waarin maar weinig anderen geïnteresseerd zijn.

7 Zaken die al twee keer zo lang duren als je oorspronkelijk verwacht had.

8 Zaken waarin je bondgenoten onbetrouwbaar zijn of weinig kwaliteit hebben.

9 Zaken die een voorspelbare cyclus hebben.

10 De telefoon opnemen.
Figuur 38 De top 10 van laagwaardige tijdsbesteding

De top 10 van hoogwaardige tijdsbesteding
Figuur 39 laat de andere kant van de medaille zien.

1 Zaken die de hoofddoelen in je leven bevorderen.

2 Zaken die je altijd al hebt willen doen.

3 Zaken waarbij de verhouding tussen tijd en resultaten al 20/80 is.

4 Innovatieve werkwijzen waarvan verwacht kan worden dat ze de benodigde tijd sterk verkorten en/of de kwaliteit van de resultaten verveelvoudigen.

5 Zaken waarvan anderen zeggen dat ze niet kunnen.

6 Zaken die andere mensen met succes op een ander terrein hebben gedaan.

7 Zaken die je eigen creativiteit benutten.

8 Zaken die je anderen kunt laten doen, met een voor jou relatief geringe inspanning.

9 Alles wat je samen doet met sterke bondgenoten die al boven de 80/20-regel van tijd zijn uitgestegen, en die tijd excentriek en effectief benutten.

10 Zaken waarvoor geldt: nu of nooit.

Figuur 39 De top 10 van hoogwaardige tijdsbesteding

Wanneer je nadenkt over een mogelijke tijdsbesteding, stel jezelf dan twee vragen:

• Is deze onconventioneel?

• Belooft deze de effectiviteit te vergroten?

De kans dat de tijd goed besteed is, is klein als het antwoord op beide vragen ‘nee’ luidt.

Is een tijdrevolutie haalbaar?

Je denkt misschien dat veel van mijn adviezen nogal revolutionair en voor jouw eigen omstandigheden geen haalbare kaart zijn. Ik kreeg onder andere als commentaar en kritiek:

• Ik kan niet kiezen hoe ik mijn tijd besteed. Mijn bazen staan het niet toe.

• Ik moet van baan veranderen als ik je advies opvolg, en dat risico kan ik me niet veroorloven.

• Dat advies is goed voor de rijken, maar ik heb gewoon die vrijheid niet.

• Dan moet ik scheiden!

• Het is mijn ambitie om 25 procent effectiever te zijn, niet 250 procent. Ik geloof gewoon niet dat dit laatste mogelijk is.

• Als het zo gemakkelijk was als je zegt, zou iedereen het doen.

Als je tot de ontdekking komt dat je een van deze dingen beweert, is tijdrevolutie misschien niets voor jou.

Begin geen tijdrevolutie als je geen revolutionair wilt worden

Met de volgende woorden kan ik bovenstaand commentaar samenvatten of er een karikatuur van maken: ‘Ik ben niet radicaal, laat staan revolutionair. Laat me daarom maar met rust. In principe ben ik gelukkig zonder vooruitzichten.’ Uitstekend. Een revolutie is een revolutie, en die is oncomfortabel, pijnlijk en gevaarlijk. Voordat je een revolutie begint, moet je beseffen dat deze grote risico’s inhoudt en je naar gebieden leidt die nog niet in kaart zijn gebracht.

Wie een tijdrevolutie wil, moet zijn verleden, heden en toekomst met elkaar verbinden zoals in figuur 37. Achter de kwestie van tijdsbesteding ligt een nog fundamentelere vraag: wat willen we in ons leven bereiken?

11

.

Je kunt altijd bereiken wat je wilt

Zaken van het hoogste belang
mogen nooit afhangen van zaken van het allergeringste belang.
– Johann Wolfgang von Goethe

Bedenk wat je wilt in het leven. Probeer volgens het motto van de jaren tachtig ‘alles te krijgen’. Probeer alles in te richten zoals jij het hebben wilt: het soort werk dat je wilt; de relaties waaraan je behoefte hebt; de sociale, geestelijke en esthetische input die je tevredenheid en voldoening verschaft; het geld dat de bij jou passende levensstijl vereist; en wat je verder nog nodig hebt om prestaties te kunnen leveren of anderen van dienst te zijn. Als je niet probeert alles te krijgen, zal dit ook nooit gebeuren. Wel moet je natuurlijk weten wat je wilt.

De meeste mensen doen geen moeite om hierachter te komen en de verhoudingen in hun leven komen dus scheef te liggen. Hun werk gaat goed en hun relaties gaan mis, of andersom. Ze proberen veel geld te verdienen of goed te presteren, en als ze hun doel bereiken ontdekken ze dat dit een loze overwinning is.

Het 80/20-principe legt deze trieste situatie vast. 20 procent van onze activiteiten levert 80 procent van de resultaten op, maar 80 procent van onze activiteiten leidt maar tot 20 procent van de resultaten. We verspillen 80 procent van onze moeite aan resultaten die weinig waard zijn. 20 procent van onze tijd levert 80 procent op van wat we waardevol vinden; 80 procent van onze tijd wordt verkwist aan zaken die voor ons van weinig waarde zijn. 20 procent van onze tijd leidt tot 80 procent van het geluk, maar 80 procent van onze tijd levert nauwelijks enig geluk op.

Maar het 80/20-principe gaat niet altijd automatisch overal op. Het dient als een diagnose-instrument om onbevredigende situaties en verspilling op te sporen. We moeten proberen het 80/20-principe te verijdelen of op z’n minst naar een hoger plan te tillen waarop we een stuk gelukkiger en effectiever kunnen zijn. Bedenk welke belofte het 80/20-principe inhoudt: als we hiervan notitie nemen, kunnen we minder werken, meer verdienen, meer plezier in het leven hebben en meer presteren.

Om te beginnen moeten we dan een totaaloverzicht opstellen van wat we precies willen. Daarover gaat dit hoofdstuk. In hoofdstuk 12, 13 en 14 worden vervolgens sommige componenten uitvoeriger behandeld –

respectievelijk relaties, carrière en geld – voordat we in hoofdstuk 15 terugkomen op het uiteindelijke doel: geluk.

Allereerst levensstijl

Heb je plezier in je leven? We bedoelen hier niet een klein aspect, maar het grootste deel: ten minste 80 procent! En of het antwoord nu ja of nee luidt, is er een levensstijl die (nog) beter bij je zou passen? Stel jezelf de volgende vragen:

• Leef ik met de juiste persoon of de juiste mensen samen?

• Woon ik op de juiste plaats?

• Werk ik op de juiste tijden en komen deze overeen met mijn ideale werk/ ontspanningsritme en mijn behoeften wat betreft gezinsleven en sociaal gebied?

• Heb ik greep op mijn leven?

• Kan ik aan sport of meditatie doen wanneer ik wil?

• Voel ik me bijna altijd ontspannen en op mijn gemak in mijn omgeving?

• Maakt mijn levensstijl het gemakkelijk om creatief te zijn en mijn potentieel te verwezenlijken?

• Heb ik genoeg geld en zijn mijn zaken goed genoeg geregeld, zodat ik me daarover geen zorgen hoef te maken?

• Is mijn levensstijl bevorderlijk om op mijn manier het leven van andere mensen die ik wil helpen te verrijken?

• Zie ik mijn naaste vrienden vaak genoeg?

• Reis ik precies genoeg, te veel of te weinig?

• Is de levensstijl ook voor mijn partner en gezin de juiste?

• Heb ik precies alles wat ik nodig heb, echt alles?

En hoe zit het met werk?

Werk is een belangrijk deel van het leven, waarvoor men zich niet te veel, maar ook niet te weinig moet inspannen. Bijna iedereen moet werken, betaald of niet. Maar bijna niemand hoeft het zover te laten komen dat werk voor alles gaat, hoeveel plezier men ook beweert erin te hebben. Je moet je geen werktijden laten opleggen door maatschappelijke conventies. Het 80/20-principe vormt hier misschien een goede maatstaf waarmee je kunt bepalen of je meer of juist minder zou moeten werken. Het gaat om de keuzevrijheid: als je gemiddeld buiten het werk gelukkiger bent dan op het werk, moet je minder werken en/of een andere baan zoeken. Als je gemiddeld op het werk gelukkiger bent dan erbuiten, moet je meer werken en/of veranderingen aanbrengen

in je leven buiten het werk. Je hebt het juiste evenwicht pas gevonden als je even gelukkig bent op het werk als daarbuiten; en als je ten minste 80 procent van de tijd op het werk en 80 procent van de tijd daarbuiten gelukkig bent!

Carrièrevervreemding

Veel mensen hebben weinig plezier in hun werk. Ze hebben het gevoel dat het niet bij hen past. Maar ze vinden dat ze het moeten doen, omdat ze daarmee de kost verdienen. Misschien ken je ook mensen die een dubbele houding hebben ten opzichte van hun werk, zonder dat je kunt zeggen dat ze er een hekel aan hebben. Soms vinden ze het leuk (of sommige aspecten ervan); op andere momenten (of andere aspecten ervan) beslist niet. Veel, misschien zelfs de meeste, mensen die je kent, zouden liever iets anders doen als ze hiervoor hetzelfde loon kregen dat ze nu ontvangen.

Carrière is geen vakje apart

Je moet de carrière die jij en/of je partner nastreven, zien tegen het licht van de totale levenskwaliteit die deze carrière inhoudt: waar je woont, de tijd die je samen en met vrienden doorbrengt, de bevrediging die je aan het werk op zich ontleent, en de vraag of je netto-inkomen voldoende is om deze levensstijl mogelijk te maken.

Je hebt waarschijnlijk meer keuze dan je denkt. Je huidige carrière is misschien de juiste voor jou en je kunt de andere mogelijkheden hieraan ijken. Maar denk eens creatief na of je misschien toch niet liever een andere carrière en levensstijl zou hebben. Bedenk verscheidene mogelijke levensstijlen voor nu en in de toekomst.

Ga uit van de stelling dat er geen conflict hoeft te zijn tussen werk en de dingen die je buiten het werk graag doet. ‘Werk’ kan zoveel zijn, vooral nu de vrijetijdssector zo’n groot deel van de economie bestrijkt. Je kunt misschien werken op het gebied van je hobby, of van je hobby je bedrijf maken. Enthousiasme kan succes opleveren. Het is vaak gemakkelijker om een carrière te maken uit iets waarover je enthousiast bent dan enthousiast te worden over een carrière die door anderen wordt gedicteerd.

Wat je ook doet, je moet voor jezelf een duidelijk beeld krijgen van wat de optimale situatie is die je wilt bereiken en deze bekijken in de hele context van je leven. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan: oude gewoonten zijn hardnekkig en het belang van een levensstijl wordt gemakkelijk gedegradeerd tot de eisen van conventioneel carrièredenken.

Een voorbeeld: toen ik met twee collega’s in 1983 ons eigen managementadviesbureau opzette, beseften we het negatieve effect van

de lange werkdagen en de vele reizen die onze bazen vroeger van ons verlangden. We besloten dus een ‘totale levensstijlaanpak’ in te stellen in ons nieuwe bedrijf, waarbij we de kwaliteit van het leven net zoveel nadruk zouden geven als de verdiensten. Maar toen het werk begon binnen te stromen, maakten we uiteindelijk toch de gebruikelijke weken van tachtig uur en, wat nog erger was, verwachtten we van onze mensen hetzelfde. (Ik begreep aanvankelijk niet wat een gekwelde adviseur bedoelde toen hij mij en mijn compagnons ervan beschuldigde dat wij mensen kapotmaakten.) In de jacht op het geld was het snel afgelopen met de totale levensstijlaanpak.

Met welk soort carrière zou je het gelukkigst zijn?

Wil ik hiermee zeggen dat je de carrièrejacht maar moet opgeven? Niet automatisch. Misschien ben je daarin juist wel het gelukkigst; misschien ben je in wezen een streber net zoals ik.

Je moet beslist duidelijk voor ogen hebben wat je graag doet en dit in je carrière opnemen. Maar wat je doet, is maar één element van het geheel. Je moet ook rekening houden met de context waarin je wilt werken en hoe belangrijk ‘iets presteren in je vak’ voor jou is. Deze factoren zijn misschien net zo belangrijk voor je geluk op het werk.

Je moet in twee opzichten duidelijk weten waar je staat:

• Heb je een sterke drang naar prestaties en succes in je carrière?

• Werk je liever voor een organisatie, als eenmansbedrijf, of als ondernemer die anderen in dienst heeft?

Figuur 40 geeft een overzicht van deze keuzen. In welk kader word jij het beste omschreven?

Prestatiedrang	Ik werk het liefst in organisaties	Ik werk het liefst als eenmansbedrijf	Ik heb het liefst anderen in dienst
Sterk	1	2	3
Zwak	4	5	6

Figuur 40 Gewenste carrière en levensstijl

De mensen in kader 1 zijn uiterst ambitieus, maar werken liever in een context die door anderen is opgezet. Het archetype van de ‘organization man’ van de twintigste eeuw hoort in dit vakje. Deze wijze

van functioneren ziet men tegenwoordig minder vaak, nu grote organisaties minder mensen in dienst nemen en ook marktaandeel verliezen aan kleinere organisaties (de eerste trend zal zich voortzetten, de laatste misschien niet). Het aanbod van dit soort functies daalt dan misschien, maar hetzelfde geldt voor de vraag. Als je een dergelijke rol begeert, moet je dit inzien en je ambitie nastreven, hoezeer deze misschien ook uit de mode raakt. Grote organisaties bieden nog steeds structuur en status, zelfs al bieden ze geen zekerheid meer.

In kader 2 vinden we meestal professionals die streven naar erkenning door hun vakgenoten en die de beste op hun terrein willen zijn. Ze willen onafhankelijkheid en passen niet goed in organisaties, tenzij deze uiterst tolerant zijn, zoals universiteiten. Dergelijke mensen moeten zo snel mogelijk hun eigen bedrijf beginnen en dan de verleiding weerstaan om andere mensen in dienst te nemen, zelfs al kunnen ze hiermee veel geld verdienen. Mensen uit kader 2 zijn typische kandidaten voor eenmansbedrijven die in hun werk zo min mogelijk van anderen afhankelijk willen zijn.

Mensen uit kader 3 zijn sterk gedreven en ambitieus, werken niet graag in loondienst, maar willen ook niet het eenzame leven dat een eenmansbedrijf met zich meebrengt. Ze zijn misschien onconventioneel, maar ze zijn bouwers: ze willen een web of een structuur om zich heen bouwen. Dit zijn de ondernemers van morgen.

Bill Gates, een van de twee rijkste mannen van Amerika, staakte zijn studie en was helemaal bezeten van pc-software. Maar Bill Gates is geen type voor een eenmanszaak. Hij heeft grote aantallen andere mensen nodig die voor hem werken. Hij is niet de enige. De ideologie van empowerment versluiert deze behoefte en het is enigszins uit de mode geraakt om een bedrijf op te bouwen. Als je met andere, niet voor andere, mensen wilt werken, ben je iemand uit kader 3. Het is beter dit in te zien en er iets mee te doen. Veel gefrustreerde professionals horen eigenlijk in kader 3 thuis, maar opereren in kader 1 of 2. Ze beseffen niet dat hun frustratie niet te wijten is aan hun vak, maar aan het soort organisatie waarin ze werken.

Mensen uit kader 4 hebben geen sterke prestatiedrang wat betreft hun carrière, maar werken wel graag met anderen. Ze moeten ervoor zorgen dat ze dit ook een groot aantal uren per week doen, of in een conventionele baan of als vrijwilliger.

Mensen uit kader 5 zijn niet ambitieus, maar hebben een sterke behoefte aan autonomie in hun werk. Voor hen is de beste oplossing niet

het oprichten van hun eigen bedrijf, maar het werken als freelancer, die naar eigen believen voor andere bedrijven aan bepaalde projecten werkt.

Mensen uit kader 6 zijn wat betreft hun carrière niet zeer prestatiegericht, maar ze regelen graag en houden zich bezig met de ontwikkeling van anderen. Veel leraren, maatschappelijk werkers en liefdadigheidswerkers horen tot deze categorie en de rol past goed bij hen. Voor dergelijke mensen is de weg belangrijk, ze hoeven niet zo nodig een bepaalde positie te bereiken.

Veel mensen 'drijven' naar het voor hen juiste kader, maar vervreemding op het werk is vaak te wijten aan het feit dat men in het verkeerde kader opereert.

En hoe zit het met geld?

Ja, het geld. De meeste mensen hebben merkwaardige opvattingen over geld. Ze vinden het belangrijker dan het is. Maar ze denken ook dat er moeilijker aan te komen is dan in werkelijkheid het geval blijkt. Omdat de meeste mensen meer geld willen dan ze momenteel hebben, behandelen we het tweede punt eerst.

Volgens mij is het niet moeilijk om aan geld te komen, en als je eenmaal een beetje overhebt, is geld gemakkelijk te verveelvoudigen.

Maar hoe kom je in de eerste plaats aan geld? Het beste antwoord, dat verrassend vaak goede resultaten geeft, is iets te doen waarin je plezier hebt.

De logica is als volgt. Als je plezier hebt in wat je doet, ben je er waarschijnlijk ook goed in. Je boekt hiermee waarschijnlijk betere resultaten dan met werkzaamheden waarin je geen plezier hebt (dit gaat niet altijd op, maar er zijn weinig uitzonderingen). Als je ergens goed in bent, kun je iets maken waarover anderen tevreden zijn. Als je anderen tevreden kunt stellen, betalen zij je meestal goed. En omdat de meeste mensen niet iets doen waarin ze plezier hebben, en dus niet zo productief zijn, kun je gemakkelijk meer verdienen dan gebruikelijk is in je vak.

Maar de redenering gaat niet in alle gevallen op. Er zijn beroepen, bijvoorbeeld acteren, waarin het aanbod veel groter is dan de vraag. Wat doe je dan?

Je moet in ieder geval niet opgeven! Zoek liever een beroep waarin vraag en aanbod dichter bij elkaar liggen, en dat toch ongeveer aan dezelfde eisen voldoet als het beroep van je voorkeur. Zulke 'aangrenzende' beroepen zijn er meestal, al liggen ze niet altijd voor de hand. Laat je creativiteit de vrije loop. De effectiefste politici, zoals Ronald Reagan, John F. Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan

en Margaret Thatcher, waren succesvolle acteurs of hadden dit kunnen zijn. Charlie Chaplin was het evenbeeld van Adolf Hitler en dat is niet toevallig. Helaas was Hitler een van de beste en meest charismatische acteurs van de eeuw. Dit lijkt allemaal erg voor de hand liggend. Maar weinig aspirant-acteurs overwegen echter serieus een politieke loopbaan, hoewel de concurrentie veel minder sterk en de beloning hoger is.

En wat doe je als er weinig emplooi is voor de activiteit die je het best bevalt en je kunt geen ‘aangrenzend’ beroep met goede vooruitzichten vinden? Dan ga je naar het volgende beroep op je lijstje en herhaal je het proces tot je een bezigheid vindt die je met plezier doet en die ook goed betaalt.

Je hebt nu een vak. Als je geld verdienen echt belangrijk vindt en goed in je werk bent, dan moet je proberen zo snel mogelijk eigen baas te worden en vervolgens anderen in dienst nemen.

Tot deze conclusie kom ik op grond van het 80/20-argument van arbitrage. 80 procent van de waarde van elke willekeurige organisatie of elk willekeurig beroep is afkomstig van 20 procent van de professionals. Wie beter presteert dan het gemiddelde verdient meestal ook meer dan degenen die onder het gemiddelde presteren, maar vaak niet in verhouding tot het prestatieverschil. De beste mensen worden dus altijd onderbetaald en de slechtste krijgen altijd te veel. Voor iemand die beter dan gemiddeld presteert, is er geen ontsnapping mogelijk uit deze val. Je baas vindt je misschien goed, maar zal je nooit naar je waarde betalen in vergelijking met anderen. De enige uitweg is zelf een bedrijf beginnen en, als dit in je aard ligt, andere mensen in dienst nemen die bovengemiddeld presteren. Je moet dit echter niet doen als je dit geen prettig idee vindt (zie figuur 40).

Geld is gemakkelijk te verveelvoudigen

Je moet ook bedenken dat wanneer je eenmaal een beetje geld overhebt, je dit gemakkelijk kunt verveelvoudigen. Spaar en beleg. Daar draait het kapitalisme om. Om geld te laten groeien hoef je niet zelf een bedrijf te beginnen. Je kunt het beleggen in aandelen, met het 80/20-principe als leidraad. Hierover vind je meer in hoofdstuk 14.

Men hecht te veel waarde aan geld

Ik gun je natuurlijk veel geld, maar je moet niet overdrijven. Met geld kun je misschien de door jou gewenste levensstijl erop na houden, maar pas op: al die slecht aflopende fabels over Midas en dergelijke zijn niet helemaal uit de lucht gegrepen. Met geld kun je geluk kopen, maar alleen als je geld gebruikt om te doen wat sowieso werkelijk goed voor je is. Geld kan ook een averechts effect hebben op je welbevinden.

Denk eraan dat hoe meer geld je hebt, des te minder een extra euro waard is. In economische taal uitgedrukt, het marginale nut van geld daalt snel. Wanneer je je eenmaal hebt aangepast aan een hogere levensstandaard, ontleen je daaraan misschien weinig of geen geluk. Misschien is het saldo zelfs negatief, als de extra kosten van de nieuwe levensstijl tot angstgevoelens leiden of je nog meer onder druk zetten om op een onbevredigende manier geld te verdienen.

Meer geld vereist ook meer beheer. Ik vind het beheer van mijn geld een irritante bezigheid. (Bied nu niet aan het geld van me over te nemen, dat zou me natuurlijk nog minder goed bevallen!)

De belastingdienst maakt geld ook inefficiënt. Als je meer verdient, betaal je, ook naar verhouding, nog meer belasting. Als je meer verdient, moet je meer werken. Als je meer werkt, moet je meer uitgeven: aan een woning in de buurt van de grote stad of aan pendelen; aan arbeidsbesparende apparatuur; aan het uitbesteden van huishoudelijk werk en aan steeds duurdere vrijetijdsbestedingen ter compensatie. Als je meer uitgeeft, moet je meer werken. Het gevaar bestaat dat je een levensstijl krijgt die je leven beheerst in plaats van andersom. Misschien zou een eenvoudiger en goedkoper levensstijl voor jou waardevoller zijn en je meer geluk brengen.

En hoe zit het met prestaties?

Sommige mensen willen presteren – en de rest is verstandig. Iedereen die schrijft om anderen te motiveren, maakt dezelfde fout: hij zal je vertellen dat je een koers en een doel nodig hebt in het leven. Vervolgens maakt hij je duidelijk dat die bij jou ontbreken. Dan moet je er een kiezen, wat geen gemakkelijke opgave is. Ten slotte vertelt hij je wat je volgens hem moet doen.

Dus als je niet per se iets concreets wilt presteren en tevreden bent met het beste van alles (behalve op het gebied van prestaties), dan heb je het zo gek nog niet getroffen (en kun je dit hoofdstuk overslaan).

Maar als je je net zoals ik schuldig en onzeker voelt als je niets presteert en je prestaties wilt verhogen, dan kan het 80/20-principe een goed middel voor je kwaal zijn.

Prestaties moeten niet te veel moeite kosten: niks 99 procent transpiratie en 1 procent inspiratie! Ga eens na of 80 procent van je prestaties op dit moment – volgens je eigen oordeel – het resultaat is van 20 procent van je input. Als dit (nagenoeg) klopt, dan neem je deze 20 procent nog eens onder de loep. Zou je deze prestaties gewoonweg kunnen herhalen? Verbeteren? Soortgelijke prestaties leveren op grotere

schaal? Twee prestaties uit het verleden kunnen combineren om de bevrediging te versterken?

• Ga eens na welke prestaties uit het verleden de positiefste reacties van anderen teweegbrachten, welke prestaties het best ontvangen werden: 20 procent van je werk en ontspanning leverde 80 procent van de lof van anderen op. Hoeveel echte bevrediging ontleende je hieraan?

• Welke methoden werkten het best in het verleden? Welke mensen om mee samen te werken? Welk publiek? Houd het 80/20- principe voor ogen. Je schuift alles terzijde wat gezien de tijd en de moeite maar matig bevredigend was. Denk aan de pieken die je met het grootste gemak haalde. Beperk je niet tot je werkverleden. Denk aan je studententijd, aan vakanties of activiteiten met vrienden.

• Dan kijk je vooruit: op welke prestatie die niemand anders met hetzelfde gemak zou kunnen leveren zou je trots zijn? Stel je een groep van honderd mensen voor. Wat zou je in 20 procent van de tijd kunnen doen waarvoor zij 80 mensen nodig zouden hebben? Op welk terrein zou je in de top 20 komen? En nog strakker: wat zou je beter kunnen dan 80 procent, maar in slechts 20 procent van de tijd? Deze vragen lijken aanvankelijk misschien raadsels, maar je moet me geloven wanneer ik zeg dat er antwoorden zijn. Mensen hebben ongelooflijk uiteenlopende vaardigheden op verschillende terreinen.

• Stel dat je kon meten hoeveel plezier je aan iets beleeft: waaraan zou je meer plezier beleven dan 95 procent van je leeftijds- of vakgenoten? Voor welke activiteit zou je een 9,5 scoren? Welke prestaties zouden aan beide voorwaarden voldoen?

Je moet je richten op dingen die je gemakkelijk afgaan. Hier hebben de meeste auteurs van motiverende literatuur het bij het verkeerde eind. Zij gaan ervan uit dat je dingen moet proberen die je moeilijk vindt, vermoedelijk vanuit dezelfde beweegredenen als waarmee grootouders de lepel levertraan naar binnen goten toen er nog geen capsules waren. Dergelijke mensen citeren ter inspiratie aanzienlijke personen als T.J. Watson, die zei dat succes na falen komt. Volgens mij komt na falen meestal weer falen. En succes komt ook voor falen. Je hebt al zeer veel succes in sommige zaken en het maakt geen zier uit als dit maar een zeer klein aantal zaken is.

Het 80/20-principe is duidelijk. Doe de enkele dingen waarin je met kop en schouders boven de anderen uitsteekt en die je het liefste doet.

Wat heb je verder nodig om je leven naar totale tevredenheid in te richten?

We hebben werk, levensstijl, geld en prestaties besproken. Wil je het leven helemaal naar tevredenheid inrichten, dan heb je ook enkele bevredigende relaties nodig. Deze zijn een apart hoofdstuk waard.

12

.

Van je vrienden moet je het hebben

Relaties bepalen mede wie we zijn en wat we kunnen worden. De meeste mensen kunnen hun succes terugvoeren op cruciale relaties.

– Donald O'Clifton en Paula Nelson1

Zonder relaties bestaan we als het ware – of echt – niet. Dit is triviaal, maar waar: vriendschappen vormen de kern van ons bestaan. Het is ook waar dat zakelijke relaties de kern van ons succes vormen. Dit hoofdstuk gaat over privé- en zakelijke relaties. We beginnen met privérelaties: vrienden, partners en geliefden. Daarna kijken we naar de zakelijke relaties op zich.

Wat heeft dit in 's hemelsnaam te maken met het 80/20-principe? Vrij veel. Je moet een afweging maken tussen kwaliteit en kwantiteit en we besteden consequent te weinig aandacht aan het belangrijkste.

Het 80/20-principe biedt drie prikkelende hypothesen:

• 80 procent van de waarde van onze relaties is afkomstig uit 20 procent van de relaties.

• 80 procent van de waarde van onze relaties is afkomstig van 20 procent van de hechte relaties die we het eerst in ons leven vormen.

• We besteden veel minder dan 80 procent van onze aandacht aan de 20 procent van de relaties die 80 procent van de waarde opleveren.

Stel je relatie-top 20 samen

Schrijf nu eens de namen van je 20 belangrijkste vrienden en van degenen die je het meest dierbaar zijn op, de mensen met wie je de belangrijkste relatie hebt, in afnemende mate van belangrijkheid. Het belang meten we af aan de diepte en de hechtheid van de relatie, de mate waarin deze relatie je helpt in het leven en de mate waarin de relatie mede bepaalt wie je bent en wat je kunt worden. Doe dit nu meteen, voordat je verder leest.

Het is interessant om na te gaan welke plaats je partner op deze lijst krijgt. Boven of onder je ouders of kinderen? Wees eerlijk (het is

misschien verstandig om de lijst aan het eind van het hoofdstuk te verscheuren!).

Verdeel 100 punten over de relaties al naargelang het belang dat je hieraan hecht. Als de eerste persoon op de lijst net zo belangrijk is als de volgende 19 bij elkaar, dan geef je hem 50 punten. Waarschijnlijk moet je de rij meerdere malen doorlopen voordat de som 100 is.

Ik weet niet hoe jouw lijst eruitziet, maar meestal ontstaat er een patroon met twee kenmerken (in overeenstemming met het 80/20-principe): de vier belangrijkste relaties (20 procent van het totaal) scoren de meeste punten (ongeveer 80 procent); verder is er een vaste verhouding tussen elk nummer en het volgende nummer. Het belang van nummer 2 is bijvoorbeeld twee derde of de helft van het belang van nummer 1, en nummer 3 misschien weer twee derde van nummer 2, enzovoort. Als relatie nummer 1 tweemaal zo belangrijk is als relatie nummer 2, enzovoort, dan heeft relatie nummer 6 maar 3 procent van het belang van nummer 1 – een interessant gegeven.

Noteer vervolgens naast elke naam de tijd die je verhoudingsgewijs met de desbetreffende persoon doorbrengt, pratend, of samen iets ondernemend (tijd waarin de aandacht niet hoofdzakelijk op de ander gericht is, thuis voor de tv of bij een concert, telt niet mee). De totale tijd die je doorbrengt met de 20 mensen is 100 eenheden. Verdeel deze. Meestal blijkt dat je veel minder dan 80 procent van de tijd besteedt aan de paar mensen die voor jou 80 procent van de relatiewaarde vertegenwoordigen.

Het is duidelijk wat je te doen staat: je moet je op kwaliteit richten en niet op kwantiteit. Besteed je tijd en emotionele energie aan het versterken en verdiepen van de belangrijkste relaties.

Maar er is nog een probleem dat te maken heeft met de chronologie van de relaties in ons leven. Onze capaciteit voor hechte relaties blijkt verre van oneindig. We moeten beseffen dat er nog een afweging gemaakt moet worden tussen kwaliteit en kwantiteit.

De dorpstheorie

Antropologen benadrukken dat mensen maar een beperkt aantal stimulerende en belangrijke privérelaties kunnen hebben.2 In iedere samenleving zien we hetzelfde patroon: twee jeugdvrienden, twee belangrijke volwassen vrienden en twee dokters. Meestal zijn er twee seksuele partners die de rest in de schaduw stellen. De meeste mensen worden maar één keer verliefd en hebben één speciaal gezinslid van wie

ze het meest houden. Het aantal belangrijke relaties is voor iedereen opmerkelijk gelijk, ongeacht de plaats, de mondaniteit of de cultuur.

Zo kwamen de antropologen op de dorpstheorie. In een Afrikaans dorp spelen al deze relaties zich binnen een straal van enkele honderden meters af en worden ze vaak in een korte periode gevormd. Voor ons zijn deze relaties misschien over de hele wereld en over een heel leven verspreid. Niettemin vormen zij een dorp in ons hoofd. En wanneer de vakjes eenmaal zijn gevuld, blijven die ook altijd gevuld.

De antropologen zeggen dat men zijn capaciteit voor verdere diepe relaties kan uitputten als men te vroeg te veel ervaring heeft. Dit zou de oppervlakkigheid kunnen verklaren die we vaak zien bij mensen die voor hun beroep of vanwege de omstandigheden waarin ze verkeren een groot aantal relaties moeten hebben, zoals verkopers, prostituees, of mensen die erg vaak verhuizen.

Ballard noemt een voorbeeld van een rehabilitatieproject in Californië voor jonge vrouwen die omgingen met criminelen. Deze vrouwen waren jong, 20 of 21, en het programma had tot doel hen in een ander sociaal milieu te introduceren, in principe vrijwilligers uit de middenklasse, die zich over hen ontfermden en hen bij zich thuis uitnodigden.

Een groot aantal van deze meisjes was ongelooflijk jong getrouwd. Velen kregen hun eerste kind toen ze 13 of 14 waren. Sommigen waren op 20-jarige leeftijd al driemaal getrouwd geweest. Ze hadden vaak al honderden seksuele partners gehad en sommigen hadden een hechte relatie met, of zelfs een kind van, een man die neergeschoten werd of in de gevangenis terechtkwam. Ze hadden tijdens hun puberteit alles al meegemaakt wat een mens kan meemaken: relaties (en het einde daarvan), moederschap, sterfgevallen.

Het project werd een volledige mislukking. De verklaring was dat de vrouwen niet in staat waren nieuwe, diepgaande relaties op te bouwen. Ze waren opgebruikt. Hun relatievakjes waren vol, voor altijd.

Dit trieste verhaal is heilzaam. Het is ook in overeenstemming met het 80/20-principe: een klein aantal relaties neemt een groot aandeel van de emotionele waarde voor zijn rekening. Kies met zorg degenen met wie je je relatievakjes vult en doe dit niet te vroeg!

Relaties en bondgenootschappen in het kader van je werk

Nu kijken we naar je relaties en bondgenootschappen in verband met je werk. We kunnen nauwelijks genoeg waarde hechten aan het belang van enkele hechte bondgenoten.

Mensen lijken individueel verbazingwekkende dingen te doen en dat is ook zo. Maar voor uitzonderlijke prestaties heb je bondgenoten nodig.

Alleen kun je jezelf niet succesvol maken. Dat kunnen alleen anderen voor je doen. Je kunt wel de beste relaties en bondgenoten voor je doel kiezen.

Bondgenoten heb je hard nodig. Je moet hen goed behandelen, als een verlengstuk van jezelf, zoals je jezelf behandelt (of zou moeten behandelen). Ga er niet van uit dat je vrienden en bondgenoten alle ongeveer even belangrijk zijn. Probeer vooral de belangrijke bondgenootschappen in je leven te koesteren. Als dit voor de hand liggend of triviaal lijkt, moet je je eens afvragen hoeveel vrienden hiernaar handelen. En of jij dit doet.

Alle geestelijke leiders hadden veel bondgenoten. Als zij ze nodig hadden, geldt hetzelfde voor jou. Om een voorbeeld te noemen: Jezus Christus had Johannes de Doper nodig om de aandacht op hem te vestigen; en daarna de twaalf discipelen; vervolgens de andere apostelen, met name Paulus, die het grootste marketinggenie uit de geschiedenis genoemd kan worden.3

Niets is belangrijker dan de keuze van bondgenoten en de manier waarop je de bondgenootschappen opbouwt. Zonder bondgenoten ben je nergens. Met bondgenoten kun je je leven ingrijpend veranderen, en vaak ook het leven van de mensen om je heen, en soms de loop van de geschiedenis enigszins of sterk beïnvloeden.

We kunnen het belang van bondgenootschappen het beste laten zien aan de hand van een korte historische uitweiding.

De geschiedenis wordt gemaakt door mensen die effectieve bondgenootschappen aangaan

Pareto, de ‘burgerlijke Karl Marx’, beweerde dat de geschiedenis in principe een geschiedenis van de opeenvolging van elites was.4 Het doel van energieke mensen of families was dus op te stijgen tot de elite of deel uit te maken van een elite die een andere verdrong (of als ze al tot de elite hoorden, ervoor zorgen dat ze erbij bleven horen en dat de elite haar plaats handhaafde).

Als we nu de op klasse gebaseerde visie op de geschiedenis van Pareto en Marx op haar kop zetten, kun je concluderen dat bondgenootschappen in een elite of aspirant-elite de motor van de vooruitgang zijn. De individuele mens betekent alleen iets als onderdeel van zijn klasse, maar net zo is de individuele mens in bondgenootschap

met andere individuele mensen van dezelfde klasse (of mogelijk met individuele mensen van een andere klasse) alles.

Het belang van individuele mensen in bondgenootschap met anderen blijkt duidelijk uit de keerpunten in de geschiedenis. Zou de Russische revolutie van 1917 hebben plaatsgevonden zonder de centrale rol van Lenin? Waarschijnlijk helemaal niet; en het zou beslist geen revolutie geweest zijn die de loop van de wereldgeschiedenis voor de daaropvolgende 72 jaar zou veranderen. Zou de Russische revolutie van 1989, die de revolutie van 1917 ongedaan maakte, hebben plaatsgevonden zonder de tegenwoordigheid van geest en de dapperheid van Boris Jeltsin? Als hij niet op een tank geklommen was buiten het Russische Witte Huis, hadden de bejaarde Russische machthebbers waarschijnlijk hun zwakke staatsgreep kunnen consolideren.

We kunnen de vraag 'wat zou er gebeurd zijn als...' steeds weer stellen om het belang van individuele mensen aan te tonen. Zonder Hitler zou er geen Holocaust en geen Tweede Wereldoorlog geweest zijn. Zonder Roosevelt en Churchill zou Hitler Europa een stuk eerder en degelijker en onplezieriger verenigd hebben dan zijn opvolgers. Enzovoort. Maar het belangrijkste punt dat we vaak over het hoofd zien, is dat geen van deze mensen zonder relaties en bondgenoten de geschiedenis een andere wending had kunnen geven.

Op bijna alle prestatieterreinen5 zien we een klein aantal bondgenoten zonder wie individuele mensen niet hadden kunnen slagen, terwijl ze met hun hulp een gigantisch effect hadden. Het patroon is overal hetzelfde: in regeringskringen, in ideologische massabewegingen, in het bedrijfsleven, in de geneeskunde, in de wetenschap, in liefdadigheid of sport. De geschiedenis bestaat niet uit blinde, niet-menselijke krachten. De geschiedenis wordt niet geleid door een klasse of een elite die opereert volgens een of andere geprogrammeerde economische of sociologische formule. De geschiedenis wordt bepaald en veranderd door toegewijde mensen die effectieve bondgenootschappen vormen met een klein aantal medewerkers.

Je hebt enkele belangrijke bondgenoten nodig

Als je enig succes hebt gehad in je leven, besef je het belang van bondgenoten (tenzij je een blinde egoïst bent, die nog wel op zijn gezicht zal gaan). Maar ook zie je hier de invloed van het 80/20-principe. Het aantal belangrijke bondgenoten is klein.

In het algemeen is het veilig om te beweren dat ten minste 80 procent van de waarde van je bondgenoten afkomstig is van minder dan

20 procent van het aantal. Iedereen die iets doet, heeft, als hij er goed over nadenkt, een ongelooflijk lange lijst bondgenoten. Maar de waarde van deze honderden of meer betrokkenen is onevenredig verdeeld. Meestal zijn vijf tot zes bondgenoten belangrijker dan de rest.

Je hebt niet veel bondgenoten nodig, maar wel de juiste, met wie je de juiste relatie hebt en die ook onderling de juiste relatie hebben. Je hebt ze nodig op het juiste tijdstip, op de juiste plaats, terwijl ze er ook allen belang bij moeten hebben om zich voor jou in te zetten. Bovenal moeten de bondgenoten je vertrouwen en jij moet hen kunnen vertrouwen.

Maak een lijst van je 20 belangrijkste zakelijke relaties, van mensen die je als belangrijke bondgenoot ziet, en vergelijk deze met een schatting van het aantal contacten dat je bij de voornaam noemt. Als je een Rolodex, een Filofax of een adresboek hebt, is dit het totaal aantal actieve contacten op die lijst. 80 procent van de waarde die de bondgenoten voor jou vertegenwoordigen, is misschien afkomstig uit 20 procent van de relaties. Als dit niet het geval is, dan zijn de bondgenootschappen (of sommige daarvan) misschien weinig waard.

Prestatie bondgenootschappen

Als je carrière goed op gang is, moet je eens een lijst maken van de mensen die je tot nog toe het meest geholpen hebben. Schik ze naar afnemende mate van belangrijkheid en verdeel 100 punten onder de top 10.

De mensen die je in het verleden het meest geholpen hebben, zijn meestal ook degenen aan wie je in de toekomst het meest hebt. Soms wordt een goede vriend onder aan de lijst een veel belangrijkere potentiële bondgenoot: bijvoorbeeld als hij op een nieuwe invloedrijke positie terechtkomt, een vermogen heeft verdiend met beleggingen of waardevolle erkenning oogst. Maak een nieuwe lijst waarop je de bondgenoten rangschikt en opnieuw honderd punten onder de hoogste tien verdeelt, dit keer uitgaande van de vraag wie voor jou in de toekomst het meest kan betekenen.

Mensen helpen je omdat je een sterke relatie met hen hebt. De beste relaties berusten op vijf kenmerken: wederzijds plezier in elkaars gezelschap, respect, gemeenschappelijke ervaringen, wederkerigheid en vertrouwen. In succesvolle zakenrelaties raken deze kenmerken vervlochten en zijn ze onmogelijk te scheiden, maar we kunnen er wel afzonderlijk naar kijken.

Wederzijds plezier

Het eerste van de vijf kenmerken is het meest voor de hand liggend. Als je niet graag met iemand praat, op kantoor, in een restaurant, op een feest of aan de telefoon, dan kun je geen sterke relatie opbouwen. Je moet prijs stellen op elkaars gezelschap.

Dit ligt natuurlijk voor de hand, maar denk eens even aan de mensen met wie je sociaal, maar in wezen in het kader van het werk, omgaat. Hoeveel van hen mag je echt graag? Een verrassend aantal mensen brengt veel tijd door in het gezelschap van mensen die ze niet mogen. Dit is een totaal onzinnige manier van tijdsbesteding. Het is onplezierig en vermoeiend, het is vaak duur, staat andere, betere bezigheden in de weg en je hebt er absoluut niets aan. Houd ermee op! Besteed meer tijd aan de contacten waaraan je plezier beleeft, vooral als ze ook nog nuttig voor je kunnen zijn.

Respect

Er zijn mensen die ik graag ontmoet, hoewel ik vakmatig weinig respect voor ze heb, en omgekeerd. Ik help iemand nooit verder in zijn werk als ik hun vakbekwaamheid niet respecteer.

Als iemand je in je werk helpt, moet hij onder de indruk van je zijn! Toch zetten we ons licht vaak onder de korenmaat. Paul, een goede vriend van mij, was ooit in de gelegenheid om mij in mijn carrière een stuk vooruit te helpen. Hij merkte tijdens een bestuursvergadering die we als extern commissaris bijwoonden op dat hij best bereid was te geloven dat ik bekwaam was, hoewel hij er nog nooit enig bewijs van had gezien. Ik besloot een context te zoeken waarin ik hem bewijzen kon laten zien. Dit lukte en Paul steeg een stuk op mijn lijst van zakelijke bondgenoten.

Gemeenschappelijke ervaringen

Net zoals in het primitieve dorp hebben we een beperkt aantal relatievakjes voor belangrijke ervaringen op het werk. Gemeenschappelijke ervaringen scheppen een sterke band, vooral als deze een worsteling of leed inhouden. Een van mijn beste relaties, zowel zakelijk als privé, stamt uit de tijd dat we allebei in dezelfde positie bij hetzelfde bedrijf werkten. Ik weet zeker dat we nooit zo’n band gekregen hadden als we niet allebei zo’n hekel hadden gehad aan onze baan bij de olieraffinaderij.

Hieruit volgt dat je in een moeilijke baan één bondgenoot moet zoeken die je mag en respecteert. Diep deze uit en zorg ervoor dat je er beiden de vruchten van plukt. Als je dit niet doet, mis je een goede kans.

Zelfs als er geen sprake is van lijden, moet je iemand zoeken met wie je veel ervaringen deelt en hem tot bondgenoot maken.

Wederkerigheid

Willen bondgenootschappen werken, dan moet elke bondgenoot veel voor de ander doen – bij herhaling, consequent en tijdens een lange periode.

Wederkerigheid houdt in dat een relatie niet eenzijdig mag zijn. Ook moet wederkerigheid spontaan tot stand komen en niet al te zeer worden berekend. Het belangrijkste is dat je doet wat in je vermogen ligt, binnen hoge ethische normen, om de ander te helpen. Dit vereist tijd en een attente houding. Je moet niet wachten tot de ander je een gunst vraagt.

Wat mij verrast wanneer ik naar zakenrelaties kijk, is dat zo zelden echte wederkerigheid wordt opgebouwd. Zelfs als alle andere ingrediënten – vriendschap, respect, gemeenschappelijke ervaringen en vertrouwen – aanwezig zijn, verzuimen mensen vaak hun bondgenoten proactief te helpen. Ook dit is een gigantische gemiste kans om de relatie te verdiepen en je voor de toekomst van hulp te verzekeren.

Volgens de Beatles is uiteindelijk 'de liefde die je krijgt gelijk aan de liefde die je geeft'. Net zo is de hulp die je krijgt in het kader van je werk gelijk aan de hulp die je geeft.

Vertrouwen

Vertrouwen is het bindmiddel van relaties. Gebrek aan vertrouwen kan de aanleiding zijn dat ze heel snel 'losraken'.Vertrouwen vereist volledige eerlijkheid op elk moment. Als de ander zelfs maar het vermoeden heeft dat je niet zegt wat je denkt, zelfs om de meest hoogstaande reden of diplomatieke overwegingen, kan dit het vertrouwen ondermijnen.

Probeer geen bondgenootschap te sluiten met iemand die je niet helemaal vertrouwt. Je zult zien dat dit niet werkt.

Maar als je elkaar volledig vertrouwt, worden zakenrelaties een stuk sneller en efficiënter. Men kan veel tijd en geld besparen. Stel het vertrouwen nooit in de waagschaal door grillig, laf of al te gewiekst optreden.

Vul aan het begin van je carrière je bondgenootvakjes met zorg

Een goede vuistregel is dat je zes, zeven absoluut goudgerande zakelijke bondgenootschappen moet ontwikkelen, die als volgt zijn samengesteld:

- één of twee relaties met mentoren, mensen met meer ervaring dan jij;
- twee of drie relaties met gelijken;
- één of twee relaties met mensen voor wie je een mentor bent.

Relaties met mentoren

Kies je mentor of mentoren met zorg uit. Laat de keuze niet aan hen over; misschien houdt een van hen dan het vakje bezet van een veel betere mentor. De door jou gekozen mentoren moeten aan de volgende eisen voldoen:

• Je moet met hen een relatie met alle vijf de ingrediënten kunnen opbouwen: plezier in elkaars gezelschap, respect, gemeenschappelijke ervaring, wederkerigheid en vertrouwen.

• De mentor moet zo ervaren mogelijk zijn, of nog beter, betrekkelijk jong, maar duidelijk op weg naar de top. De beste mentoren zijn zeer bekwame en ambitieuze mensen.

Het lijkt misschien een vreemd idee dat relaties met mentoren wederkerig moeten zijn, omdat de mentor zijn pupil automatisch meer te bieden heeft dan omgekeerd. Maar mentoren moeten ook iets aan de relatie ontlenen, anders vermindert hun belangstelling. De pupil moet nieuwe ideeën aandragen, de mentor aan het denken zetten, enthousiasme inbrengen, hard werken en kennis van de nieuwe technologieën aandragen, of iets anders dat voor de mentor waardevol is. Verstandige mentoren hebben vaak jongere bondgenoten die hen op de hoogte houden van opkomende trends en kansen of dreigingen die aan de top niet zo duidelijk te zien zijn.

Relaties met gelijken

Wat betreft gelijken heb je vaak keuze genoeg. Er zijn veel potentiële bondgenoten. Maar denk eraan dat je maar twee of drie vakjes te vullen hebt. Wees uiterst selectief. Maak een lijst van alle potentiële bondgenoten die de vijf ingrediënten hebben, of het potentieel ervoor. Kies de twee of drie mensen op de lijst die volgens jou de meeste kans van slagen hebben. Doe moeite om hen tot bondgenoten te maken.

Relaties waarin jij de mentor bent

Verwaarloos deze niet. Je haalt waarschijnlijk het meest uit je pupil of pupillen als zij voor jou werken, bij voorkeur vrij lange tijd.

Meervoudige bondgenootschappen

Bondgenootschappen worden vaak uitgebouwd tot een web of een netwerk, waarin veel van dezelfde mensen relaties met elkaar hebben. Deze netwerken kunnen heel sterk worden, tenminste van buitenaf gezien. Je kunt er vaak veel plezier aan beleven.

Maar laat je niet meeslepen in het voldane gevoel dat je erbij hoort. Misschien bevind je je slechts in de marge. Vergeet niet dat alle echte en

waardevolle relaties tweezijdig zijn. Als je een sterk bondgenootschap met zowel X als Y hebt, en zij hebben dat met elkaar, dan is dat uitstekend. Lenin zei dat een keten zo sterk is als zijn zwakste schakel. Maar hoe sterk de relatie tussen X en Y ook is, het gaat in de eerste plaats om jouw relatie met X en jouw relatie met Y.

Conclusie

Zowel voor privé- als voor zakelijke relaties geldt dat enkele hechte relaties meer waard zijn dan een groter aantal relaties die minder hecht zijn. We kunnen niet zeggen dat de ene relatie net zo goed is als de andere. Een relatie met ernstige gebreken, waarin je veel tijd samen doorbrengt, maar waarin het resultaat onbevredigend is, moet zo snel mogelijk beëindigd worden. Slechte relaties verdrijven de goede. Er is een beperkt aantal 'vakjes' voor relaties. Gebruik deze niet te vroeg of voor relaties van slechte kwaliteit.

Kies je relaties met zorg en bouw ze dan met toewijding op.

Een tweesprong in het boek

We zijn nu in dit boek op een tweesprong aangekomen: de volgende twee hoofdstukken (13 en 14) zijn respectievelijk bedoeld voor mensen die willen weten hoe ze hun carrière vooruit kunnen helpen of hun geld kunnen verveelvoudigen. Lezers voor wie dit geen belangrijke overweging is, kunnen doorgaan met hoofdstuk 15, waarin de zeven geluksgewoonten worden besproken.

13

.

Intelligent en lui

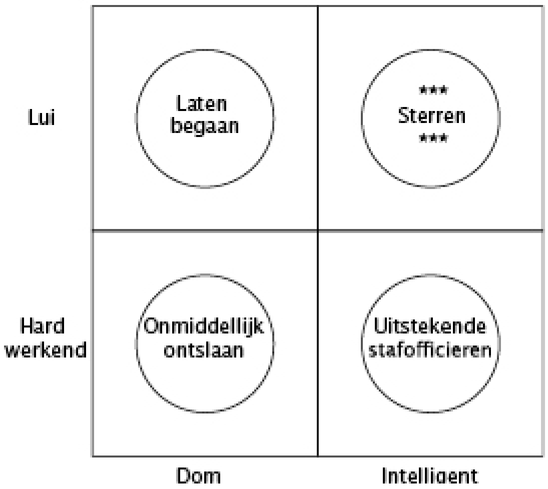
Er zijn maar vier soorten officieren. De eerste soort is lui en dom. Laat hen maar begaan, ze doen geen kwaad. De tweede soort is intelligent en werkt hard. Dit zijn uitstekende stafofficieren, die ervoor zorgen dat naar alles tot in de details wordt gekeken. De derde soort is dom en werkt hard. Ze vormen een bedreiging en moeten onmiddellijk ontslagen worden. Ze creëren irrelevant werk voor iedereen. De vierde soort is intelligent en lui. Deze mensen zijn geschikt voor het hoogste ambt.

– Generaal Von Manstein over het Duitse officierskorps

Dit is een hoofdstuk voor werkelijk ambitieuze mensen. Als je geen last hebt van de onzekerheid die het verlangen om rijk of beroemd te worden verhevigt, dan kun je hoofdstuk 13 en 14 overslaan. Maar als je de carrièrejacht wilt winnen, vind je hier adviezen die je zullen verrassen.

Generaal Von Manstein treft precies de kern van dit hoofdstuk: hoe men volgens het 80/20-principe een succesvolle carrière opbouwt. Als de generaal een managementadviseur was geweest, zou hij een vermogen verdiend hebben aan de matrix van figuur 41.

Dit zijn adviezen met betrekking tot wat je met andere mensen moet doen. Maar hoe zit het dan met jou? Misschien denk je dat intelligentie en de neiging om hard te werken vaste eigenschappen zijn. Dan is de matrix van Von Manstein interessant, maar nutteloos. Maar in dit hoofdstuk bepleiten we een ander standpunt: als je van nature hard werkt, kun je leren om lui te worden. En zelfs al denk je zelf of denken andere mensen dat je dom bent, je bent intelligent in iets. Om een ster te worden moet je vooral luie intelligentie simuleren, produceren en inzetten. Zoals je zult zien, kun je er iets aan doen om deze luie intelligentie te verwerven. Wil je meer verdienen en minder werken, dan moet je in de eerste plaats de juiste activiteit uitzoeken en alleen doen wat de hoogste waarde toevoegt.



Figuur 40 De Matrix van Manstein

Om te beginnen is het echter leerzaam om te zien hoe mensen worden beloond als ze werken volgens het 80/20-principe. Beloningen zijn onevenredig en oneerlijk. We kunnen twee dingen doen: erover klagen of ons richten naar de matrix van Von Manstein en ons voordeel daarmee doen.

Onevenredigheid is troef in het succes op het werk en de daarbij behorende beloning

Het 80/20-principe is momenteel nergens zo duidelijk zichtbaar als in de zeer hoge en toenemende inkomsten die worden binnengehaald door een zeer klein aantal topprofessionals.

We leven in een wereld waarin het inkomen van toptalent op allerlei terreinen hoger is dan ooit tevoren. Een klein percentage professionals krijgt een onevenredig deel van de erkenning en roem en meestal ook een hoog percentage van de te verdelen ‘buit’.

Dit gaat op voor alle menselijke activiteiten die we kunnen bedenken, in elk land ter wereld. Of het nu atletiek is, of honkbal, voetbal, golf, rugby, tennis, of enige andere volkssport; architectuur, beeldhouw-, schilder- of enige andere beeldende kunst; elke willekeurige soort muziek; film of theater; romans, kookboeken of autobiografieën, of zelfs het presenteren van praatprogramma’s op tv, nieuws lezen, politiek of enig ander duidelijk afgebakend terrein: er is steeds een klein aantal vooraanstaande professionals die ons direct te binnen schieten.

In aanmerking genomen hoeveel mensen er in een land wonen, is dit aantal namen opmerkelijk klein, en meestal ook een klein percentage – meestal aanzienlijk minder dan 5 procent – van de professionals die op het desbetreffende terrein actief zijn. In elk vak is het aantal bekende namen erg klein, maar de schijnwerpers zijn op deze kleine groep gericht. Ze worden altijd gevraagd en zijn voortdurend in het nieuws. Ze vormen het menselijke equivalent van consumentenmerkgoederen, die direct als bekende grootheden worden herkend.

Op het gebied van populariteit en financiële beloning zien we dezelfde concentratie. Meer dan 80 procent van de romans die worden verkocht, is afkomstig uit minder dan 20 procent van de titels die zijn gedrukt. Hetzelfde geldt voor elke vorm van gepubliceerd materiaal: pop-cd’s en concerten, films en zelfs bedrijfskundige boeken. Voor acteurs, tv-beroemdheden en alle takken van sport is het al niet anders. 80 procent van het prijzengeld in golf gaat naar minder dan 20 procent van de professionele golfers; in tennis is het niet anders en bij de paardenrennen gaat meer dan 80 procent van het prijzengeld naar minder dan 20 procent van de eigenaars, jockeys en trainers.

We leven in een wereld die steeds meer door marketing wordt beheerst. De toppers kunnen gigantische tarieven rekenen, maar degenen die net iets minder goed of net iets minder bekend zijn, verdienen betrekkelijk weinig.

Er is een groot verschil tussen de nummer één die iedereen kent, en iemand op een andere hoge plaats, die bij maar enkele enthousiastelingen bekend is. De bekendste honkbal-, basketbal- of voetbalsterren kunnen miljoenen verdienen; degenen net onder de top kunnen er goed van leven, maar dat is dan ook alles.

Waarom is alles voor de winnaar?

De inkomstenverdeling van supersterren is nog onevenrediger dan die van de bevolking als geheel en vormt een uitstekende illustratie van het 80/20-principe (of in de meeste gevallen 90/10 of 95/5). Verscheidene auteurs hebben geprobeerd een economische of sociologische verklaring te vinden voor het superinkomen van supersterren.1

De meest overtuigende verklaring is dat de inkomsten van supersterren worden bevorderd door twee omstandigheden. Ten eerste moet de superster toegankelijk zijn voor veel mensen tegelijk. De moderne communicatiemiddelen maken dit mogelijk. Het kost nauwelijks meer om Janet Jackson, J.K. Rowling, Steven Spielberg, Oprah Winfrey, Paris Hilton, Roger Federer, Mariah Carey of David Beckham onder extra consumenten te ‘distribueren’, omdat de extra kosten van uitzending, cd-fabricage of druk van een boek een heel klein deel van de totale kostenstructuur uitmaken.

Het kost niets meer om deze supersterren ‘bij de mensen te brengen’ dan een tweederangs substituut, als we de hogere tarieven die de toppers vragen buiten beschouwing laten. Hoewel deze tarieven in de miljoenen of tientallen miljoenen kunnen lopen, zijn de incrementele kosten per consument zeer laag, vaak een kwestie van centen of een fractie daarvan.

De tweede voorwaarde voor superinkomsten is dat middelmatigheid geen substituut vormt voor talent. Het publiek moet het belangrijk vinden om het beste te krijgen. Als de ene schoonmaker er twee keer langer over doet om een huis schoon te maken dan een andere, lost de markt dit op door hem de helft te betalen. Maar wie wil iemand die half zo goed is als Tiger Woods, George Clooney of Beyoncé? In dit geval is een niet-superster, zelfs al werkt hij voor niets, economisch veel minder waard dan een superster.

De winnaar die alles opstrijkt is een modern verschijnsel

Het is intrigerend dat deze ongelijkheid tussen topinkomsten en de rest niet altijd heeft bestaan. De beste basketbal- of voetbalkampioenen van de jaren veertig en vijftig verdienden niet veel. Vrij prominente politici stierven soms betrekkelijk arm. En hoe verder we teruggaan, des te minder geldt dat de winnaar alles opstrijkt.

William Shakespeare stak wat betreft talent torenhoog boven zijn tijdgenoten uit en hetzelfde geldt voor Leonardo da Vinci. Het zou terecht geweest zijn, tenminste volgens de huidige normen, als zij hun genialiteit, creativiteit en roem hadden kunnen uitbuiten om de rijkste mannen van hun tijd te worden. Ze moesten het echter stellen met een inkomen dat vandaag de dag door miljoenen matig getalenteerde professionals verdiend wordt.

De onevenredigheid van financiële beloning voor talent wordt in de loop van de tijd steeds uitgesprokener. Tegenwoordig is het inkomen sterker gekoppeld aan verdiensten en verkoopbaarheid. Daardoor wordt het 80/20-mechanisme duidelijker zichtbaar: het kan immers duidelijk in geld worden uitgedrukt. Onze samenleving is duidelijk sterker meritocratisch dan die van een eeuw, of zelfs een generatie, geleden. Dit geldt voor Europa in het algemeen en Groot-Brittannië in het bijzonder.

Als topvoetballers zoals Bobby Moore een vermogen hadden verdiend in de jaren veertig of vijftig, zou dit de woede van het Britse establishment hebben opgewekt; het zou geen pas gegeven hebben. Toen men er in de jaren zestig achter kwam dat The Beatles miljonair geworden waren, was men verbaasd. Niemand verbaasde zich over het feit dat Madonna goed was voor ten minste 325 miljoen dollar, J.K. Rowling voor 1 miljard dollar en Oprah Winfrey voor 1,5 miljard dollar. Rang heeft minder aanzien, de markt des te meer.

Het andere nieuwe element is, zoals we al opmerkten, de technologische revolutie bij de omroep, in de telecommunicatie en bij consumentenproducten zoals de cd en cd-rom. Maximaal inkomen is de belangrijkste overweging, en dit kan men met supersterren bereiken. De extra kosten om hen in te huren mogen voor een individueel iemand dan een gigantisch bedrag zijn, per consument zijn deze niet noemenswaardig.

Voor prestaties heeft het 80/20-principe altijd gegolden

Als we het geld echter even buiten beschouwing laten en kijken naar duurzamere en belangrijkere zaken (tenminste voor iedereen behalve de supersterren zelf), dan zien we dat prestaties en roem altijd geconcentreerd zijn geweest in enkele mensen, ongeacht het vak dat ze uitoefenden. Door beperkingen die ons vreemd voorkomen, zoals klasse of de afwezigheid van telecommunicatie, konden Shakespeare en Leonardo da Vinci geen miljonair worden. Maar het feit dat de beloning niet hoog was, deed niets af aan hun prestaties of aan het feit dat een

klein aantal scheppende kunstenaars naar verhouding zo'n groot effect had.

80/20-rendement geldt ook voor professionals buiten de media

Hoewel het verschijnsel het sterkst en het opvallendst is bij mediasupersterren, is het opmerkelijk dat het 80/20-rendement niet beperkt blijft tot de amusementssector. Feitelijk bestaat slechts 3 procent van de multimiljonairs uit beroemdheden. De meerderheid van de ongeveer 7 miljoen Amerikanen in het bezit van 1 tot 10 miljoen dollar behoort tot één of meer andere beroepsgroepen: directeuren,Wall Street-types, topadvocaten, dokters en wat dies meer zij. Als we kijken naar de 1,4 miljoen Amerikanen die tussen de 10 en 100 miljoen dollar bezitten, vinden we twee keer zoveel ondernemers als in de categorie 'armere miljonairs'. Komen we bij het veel kleinere aantal (van enige duizenden) Amerikanen met een kapitaal van tussen de 100 miljoen en 1 miljard dollar, dan zijn de ondernemers en beleggingsadviseurs in de meerderheid. Dat geldt ook voor de categorie miljardairs waarin *Forbes* magazine in 2007 er 946 telde, onder wie niet minder dan 178 nieuwkomers en 17 'herintreders', die opnieuw de drempel wisten te halen.

Talent vertoonde waarschijnlijk altijd al een 80/20-patroon. Door de technologie verschuift de talentcurve misschien naar 90/10 of 95/5. Beloningen verliepen misschien volgens een 70/30- curve, maar voor de beroemdste mensen liggen ze nu in de buurt van 95/5 of een nog onevenrediger verhouding.

De verdeling van rijkdom langs de 80/20- of zelfs de 99/1-lijnen lijkt een meedogenloze en zelfs angstwekkende trend te volgen. Tussen 1990 en 2004 zag de bovenste 1 procent van de Amerikaanse bezitters het vermogen met 57 procent groeien. De bovenste een tiende daarvan zag dit met 85 procent de pan uit rijzen. Miljardairs gaat het nog beter af. Hun totale rijkdom stagneerde in 1995 bij 439 miljard dollar, maar is nu acht keer zo groot geworden, 3,5 *biljoen.* In 2006 was er een toename van niet minder dan 26 procent. Twee derde van de miljardairs in 2007 was aanzienlijk rijker dan het jaar daarvoor, en slechts 17 procent was armer geworden.

Wat betekent dit voor ambitieuze mensen?

Wat zijn de regels om succes te kunnen boeken in deze 80/20-wereld? Je wilt misschien je harp aan de wilgen hangen en de concurrentie niet aangaan in een omgeving waarin de kansen op groot

succes zo klein zijn. Dit is volgens mij een verkeerde conclusie. Zelfs als je niet de rijkste miljonair van de wereld wilt worden (maar in het bijzonder wanneer je dit wel wilt) zijn er tien gulden regels die je moet volgen om in een steeds sterker door het 80/20-principe bepaalde wereld succes te boeken (zie figuur 43).

1 Specialiseer je in een heel kleine niche; ontwikkel een kernvaardigheid.

2 Kies een niche waarin je je thuis voelt, waarin je kunt uitmunten en een kans hebt om als leider erkend te worden.

3 Besef dat kennis macht is.

4 Bepaal wat je markt en kernklanten zijn en bedien deze optimaal.

5 Ga na waar 20 procent van de inspanning 80 procent van het rendement oplevert.

6 Leer van de besten.

7 Begin je eigen bedrijf in een vroeg stadium van je carrière.

8 Neem zo veel mogelijk mensen in dienst die nettowaarde opleveren.

9 Besteed alles uit, op je kernvaardigheid na.

10 Benut het hefboomeffect van kapitaal.

Figuur 42 Tien gulden regels voor een succesvolle carrière

Deze principes hebben meer waarde naarmate je ambitieuzer bent, maar ze gelden voor elke carrière en elke mate van ambitie. Zoals we zullen uitleggen, moet je volgens het 80/20-principe gaan denken en de tekst aanpassen aan je eigen carrière. Houd de matrix van Von Manstein voor ogen: kijk waar je naam bij wijze van spreken al staat, waar je intelligent en lui kunt zijn en veel kunt verdienen.

Specialiseer je in een zeer kleine niche

Specialisatie is een van de grote, universele wetten van het leven. Zo ontwikkelde het leven zelf zich: elke soort zocht een nieuwe ecologische niche en ontwikkelde unieke eigenschappen. Een klein bedrijf dat zich niet specialiseert, gaat te gronde. Iemand die zich niet specialiseert, is gedoemd tot een bestaan als loonslaaf.

Het aantal soorten in de natuur is niet bekend, maar vrijwel zeker verbazend groot. Het aantal soorten in het bedrijfsleven is veel groter dan men aanvankelijk dacht. Vandaar dat veel kleine bedrijven die ogenschijnlijk in een brede markt concurreren, toch allemaal leider kunnen zijn in hun eigen marktniche en zo frontale concurrentie kunnen vermijden.2

Voor de individuele mens is het ook beter om enkele dingen goed te kunnen, of bij voorkeur één ding uitzonderlijk goed, dan veel dingen oppervlakkig.

Specialisatie is inherent aan het 80/20-principe. De reden dat 20 procent van de input 80 procent van de output kan opleveren, is dat het productieve vijfde deel gespecialiseerder is en beter geschikt om de taak uit te voeren dan het onproductieve vier vijfde deel.

Wanneer we het 80/20-principe aan het werk zien, wijst dit duidelijk op een verspilling van middelen (het onproductieve vier vijfde deel) en de noodzaak van verdere specialisatie. Als de onproductieve 80 procent zich specialiseerde op terreinen waarin ze goed waren, konden ze daar misschien de productieve 20 procent worden. Dit zou dan een nieuwe 80/20-relatie vormen, maar wel op een hoger niveau. Wat vroeger de onproductieve 80 procent was, of een deel daarvan, wordt nu de productieve 20 procent in een andere verzameling.

Dit proces, dat de negentiende-eeuwse Duitse filosoof Hegel dialectiek noemde, kan steeds doorgaan en zo de motor van de vooruitgang vormen.3 Er zijn tekenen die erop wijzen dat het in de loop van de tijd ook precies zo gegaan is, zowel in de natuur als in de maatschappij. Een hogere levensstandaard is mogelijk geworden door steeds sterkere specialisatie.

De computer ontwikkelde zich uit een nieuwe specialisatie in de elektronica; de pc uit verdere specialisatie; gebruiksvriendelijke software uit nog verdere specialisatie en apps uit een andere fase van hetzelfde proces. De biotechnologie, een revolutie voor de voedselproductie, heeft zich op een dergelijke manier ontwikkeld: elke vooruitgang vereiste steeds verdergaande specialisatie en bouwde daarop voort.

Je carrière is misschien een soortgelijke weg gevolgd. Kennis is de sleutel. Een van de meest uitgesproken tendensen op het gebied van werk in de laatste generatie is de toenemende macht en status van technici. Vroeger waren ze vaak gewone arbeiders, maar nu hebben ze veel meer macht, samen met de steeds sterker gespecialiseerde informatietechnologie.4 Deze experts zijn nu vaak machtiger en worden beter betaald dan de technologisch primitievere managers die zogenaamd waarde toevoegden door de technici te managen.5

Op het elementairste niveau komt specialisatie neer op diploma's. In de meeste samenlevingen heeft 20 procent van de beroepsbevolking meer dan 80 procent van de papieren. Het klassenonderscheid in geavanceerde samenlevingen is steeds minder gebaseerd op het bezit van land of rijkdom, en steeds meer op het bezit van informatie. Tachtig procent van de informatie is in handen van 20 procent van de mensen.

De Amerikaanse econoom en staatsman Robert Reich heeft de Amerikaanse beroepsbevolking in vier groepen verdeeld. De topgroep noemt hij de 'symboolanalisten', mensen die met cijfers, ideeën, problemen en woorden omgaan, zoals financiële analisten, adviseurs, architecten, advocaten, artsen en journalisten, eigenlijk iedereen die zijn macht en invloed ontleent aan zijn intelligentie en kennis. Het is interessant om te constateren dat hij deze groep het 'fortuinlijke vijfde deel' – in de zin van onze bovenste 20 procent – noemt, dat volgens hem 80 procent van de informatie en 80 procent van het geld bezit.

Iedereen met enige recente ervaring in de intellectuele disciplines weet dat kennis diepgaand en steeds verder gefragmenteerd raakt. In bepaalde opzichten is dit zorgwekkend, omdat bijna niemand uit de intelligentsia of de samenleving als geheel de vorderingen op verschillende kennisterreinen kan integreren en ons kan zeggen wat het allemaal betekent. Maar in andere opzichten wijst de fragmentatie op de noodzaak en waarde van specialisatie.

En voor mensen die de trend dat de toppers steeds hogere beloningen opstrijken steeds sterker zien worden, is dit een zeer veelbelovend proces. Misschien is het voor jou niet weggelegd om een Albert Einstein of zelfs een Bill Gates te worden, maar er zijn letterlijk honderdduizenden, zo niet miljoenen niches waarin je je zou kunnen specialiseren. En je kunt zelfs net zoals Gates je eigen niche bedenken.

Zoek je niche. Het duurt misschien lang voordat je er een vindt, maar het is de enige manier om een uitzonderlijk inkomen te verdienen.

Kies een niche waarin je je thuis voelt en waarin je kunt uitmunten

Denk goed na voordat je je specialiseert. Hoe beperkter het terrein, des te belangrijker is het dat je dit uiterst zorgvuldig kiest.

Specialiseer je op een terrein waarin je al geïnteresseerd bent en dat je bevalt. Je zult nooit een erkende koploper worden op een terrein waarvoor je geen enthousiasme en passie kunt opbrengen.

Deze eis is niet zo zwaar als je misschien denkt. Iedereen is wel ergens enthousiast over (anders zijn ze dood of stervende). En van bijna elke hobby, elke interesse, elke roeping kun je tegenwoordig je beroep maken.

Je kunt er ook van de andere kant naar kijken. Bijna iedereen die tot de top is doorgedrongen, heeft dit gedaan met groot enthousiasme voor zijn activiteiten. Enthousiasme stimuleert persoonlijke prestaties en werkt aanstekelijk op anderen, waardoor het effect verveelvoudigt. Je kunt enthousiasme niet voorwenden of kunstmatig creëren.

Als je niet enthousiast bent over je huidige carrière, en je bent wel ambitieus, moet je ermee stoppen. Maar je moet dan wel eerst een betere carrière bedenken. Schrijf alles op waarover je enthousiast bent. Probeer dan te bedenken in welke van deze zaken een carrière zit, en kies vervolgens degene waarover je het meest enthousiast bent.

Besef dat kennis macht is

Kennis is de sleutel om van een vurige interesse een carrière te maken. Zorg ervoor dat je op een bepaald terrein meer weet dan wie dan ook. Bedenk dan een manier om het verkoopbaar te maken, een markt te creëren en een stel trouwe klanten op te bouwen.

Het is niet voldoende om veel te weten over een klein terrein. Je moet, tenminste over een bepaald aspect, meer weten dan wie dan ook. Blijf je expertise verbeteren tot je er zeker van bent dat je meer weet over je niche en beter bent dan wie dan ook. Vervolgens vergroot je je voorsprong door voortdurende oefening en vasthoudende nieuwsgierigheid. Reken er niet op dat je een koploper wordt als je niet werkelijk meer kennis hebt dan wie dan ook.

Je vaardigheden verkoopbaar maken is een creatief proces: je moet zelf bedenken hoe je dit gaat doen. Misschien kun je het voorbeeld van anderen volgen die hun kennis op een aangrenzend terrein al aan de man gebracht hebben. Als dit niet mogelijk is, volg je onderstaande richtlijnen.

Bepaal wat je markt en kernklanten zijn en bedien deze optimaal

Je markt wordt gevormd door de mensen die bereid zijn om voor jouw kennis te betalen. De kernklanten zijn degenen die jouw diensten het hoogst waarderen.

De markt is de arena waarin je opereert. Je moet dus bepalen hoe je de kennis die je bezit kunt verkopen. Ga je in loondienst werken voor een gevestigd bedrijf of gevestigde persoon, als freelancer voor een aantal bedrijven of mensen, of wil je een bedrijf opzetten dat zijn diensten (het werk van jou en anderen) aan mensen of bedrijven aanbiedt?

Wil je ruwe kennis leveren of wil je deze verder verwerken voor specifieke situaties of met deze kennis een product maken? Wil je het product uitvinden of waarde toevoegen aan het halffabricaat van iemand anders, of breng je als detaillist het eindproduct bij de klant?

Je kernklant of -klanten zijn die mensen of bedrijven die de hoogste waarde hechten aan je activiteit of die een stroom goed betaald werk bieden.

Of je in loondienst bent, een eigen bedrijf hebt, zelf enkele of een groot aantal mensen in dienst hebt, of zelfs een staatshoofd bent, op de lange termijn hangt je succes af van je kernklanten, wat je ook in het verleden presteerde.

Het is trouwens verrassend hoe vaak leiders hun positie verspelen door hun kernklanten te verwaarlozen of zelfs te misbruiken. Tennisster John McEnroe vergat ooit spectaculair dat de toeschouwers en zelfs de organisatoren van professionele tennistoernooien zijn klanten waren. Mrs. Thatcher (zoals ze toen nog heette) vergat dat haar belangrijkste klanten haar eigen conservatieve parlementsleden waren. Richard Nixon vergat dat de Amerikaanse middenklasse zijn kernklant was, en dat die integriteit verlangde.

Klanten bedienen is belangrijk, maar het moeten wel de juiste klanten voor je zijn, klanten die je met betrekkelijk weinig inspanning zeer tevreden kunt stellen.

Ga na waar 20 procent van de moeite 80 procent van het rendement oplevert

Er is geen aardigheid aan werken als je niet veel kunt bereiken met weinig moeite. Als je 60 of 70 uur per week moet werken om je taken uit te voeren, als je het idee hebt dat je altijd achterloopt, als het je moeite kost om aan de eisen van het werk te voldoen, dan heb je niet de juiste baan of doe je het helemaal verkeerd! Je profiteert in ieder geval niet van het 80/20-principe of de matrix van Von Manstein.

Houd enkele gulden 80/20-inzichten voor ogen. Wat doet de meerderheid fout en de minderheid goed? En wie vormen de minderheid eigenlijk? Kun jij wat zij kunnen? Zou je wat zij doen nog verder kunnen

doorvoeren? Kun je een nog slimmere en efficiëntere manier vinden om het te doen?

Passen jij en je klanten goed bij elkaar? Zit je bij het juiste bedrijf? De juiste afdeling? In de juiste functie? Hoe zou je met weinig moeite indruk kunnen maken op je klanten? Heb je plezier in je werk en ben je er enthousiast over? Zo niet, begin dan vandaag nog de overstap voor te bereiden naar werk waarvoor je warm kunt lopen.

Als je je werk graag doet en je klanten wel mag, maar de glorieuze resultaten blijven uit, dan is er misschien iets mis met je tijdsbesteding. Met welke 20 procent van de tijd haal je 80 procent van de resultaten? Dat moet je meer doen! Met welke 80 procent van je tijd bereik je weinig? Dat moet je minder doen! De oplossing is werkelijk zo eenvoudig, hoewel je met al je gewoonten en conventies moet breken om de verandering door te voeren.

In alle markten, voor alle klanten, in alle bedrijven, in alle beroepen zijn er manieren om de zaken efficiënter en effectiever aan te pakken: niet alleen iets beter, maar een stuk beter. Zoek onder de oppervlakte naar 80/20-waarden in je vak of bedrijfstak.

In mijn eigen beroep, dat van managementadviseur, zijn de antwoorden duidelijk. Grote klanten: goed. Grote opdrachten: goed. Grote teams met veel goedkope lagere professionals: goed. Hechte klantrelaties op individuele basis: goed. Relaties met de topman, de president-directeur: zeer goed. Langdurige klantrelaties: zeer goed. Langdurige, hechte klantrelaties met de topmensen in grote bedrijven, met grote budgets en veel lagere professionals: op weg naar een fortuin!

Wat zijn de 80/20-waarheden in je bedrijfstak? Waar maken bedrijven veel superhoge, zelfs absurde winsten? Welke collega's gaat het voor de wind en zijn toch altijd ontspannen, en hebben tijd voor hun hobby's? Wat doen ze zo goed? Denk maar eens goed. Er is een antwoord. Je hoeft dit alleen maar te vinden. Vraag het niet aan de gevestigde orde, houd geen enquête onder je collega's en probeer het niet te vinden in boeken. Daar vind je alleen conventionele wijsheden, eindeloos herhaald. Je moet het zoeken bij de ketters, de professionele buitenbeentjes en excentriekelingen.

Leer van de besten

Winnaars op elk terrein hebben, bijna per definitie, manieren gevonden om ervoor te zorgen dat 20 procent van hun moeite 80 procent van het resultaat oplevert. Dit wil niet zeggen dat deze koplopers lui zijn of onvoldoende toegewijd. Meestal werken ze juist heel hard. Ze steken niet meer tijd in hun werk dan de mensen die gewoon bekwaam zijn,

maar hun output is verschillende malen waardevoller dan de output van de mensen die gewoon bekwaam zijn. Koplopers halen resultaten waarmee ze de concurrentie zowel in kwaliteit als in kwantiteit ver achter zich laten.

Anders gezegd: koplopers pakken de zaken anders aan. Gewoonlijk zijn het outsiders. Ze denken en voelen anders. Het denken en optreden van uitblinkers op elk willekeurig terrein verschilt van dat van mensen die doorsneeprestaties leveren. Koplopers beseffen misschien niet wat ze anders doen. Maar zelden denken zij erover na of proberen ze het onder woorden te brengen. Maar hoewel de koplopers in het algemeen het geheim van hun succes niet uitleggen, kan men dit vaak wel afleiden door hen te bestuderen.

Vorige generaties hadden dit goed door. De discipel die aan de voeten van de meester zat, de leerling die een ambacht leerde van een ambachtsman, een student die leert door een professor te helpen bij zijn onderzoek, de kunstenaar die een tijd met een al succesvolle kunstenaar werkt: allen leerden zij door de besten op hun terrein te bestuderen, assisteren en imiteren.

Je moet bereid zijn een hoge prijs te betalen om voor de besten te werken. Bedenk een willekeurige reden om tijd met hen door te brengen. Zoek uit wat er zo kenmerkend is aan hun werkwijze. Je zult zien dat zij een andere kijk op de zaken hebben, hun tijd anders besteden en een ander contact met mensen hebben. Pas als je doet wat zij doen, of iets wat nog meer afwijkt van de doorsnee-aanpak op dat terrein, zul je doorstoten naar de top.

Soms is het niet alleen een kwestie van werken voor de beste mensen. Belangrijke knowhow vind je ook in de collectieve cultuur van de beste bedrijven. De sleutel ligt in de verschillen. Er valt iets voor te zeggen om eerst voor een doorsneebedrijf te werken en vervolgens voor een van de beste; dan zie je het verschil. Ik werkte bijvoorbeeld voor Shell, waar ik veel memo's schreef. Vervolgens ging ik werken voor een van de bedrijven van Mars, waar ik leerde persoonlijk met mensen te praten tot ik de gewenste antwoorden kreeg. Dit laatste was een 20/80-werkwijze: 20 procent van de moeite leidde tot 80 procent van de resultaten. Koplopers hebben veel van dergelijke 20/80-praktijken.

Kijken, leren en oefenen is het devies.

Begin je eigen bedrijf in een vroeg stadium van je carrière

Besteed je tijd gericht aan zaken waarin je vijfmaal zoveel waarde toevoegt als elders. Zorg er verder voor dat je zelf zo veel mogelijk van

deze waarde binnenhaalt. Idealiter probeer je al in het begin van je carrière alle waarde van je werk voor jezelf te houden.

De theorie van Karl Marx over meerwaarde stelt dat de arbeiders alle waarde produceren en dat de kapitalisten bij wie de arbeiders in dienst zijn, zich de meerwaarde toe-eigenen. Botweg gezegd is winst de meerwaarde die wordt gestolen van de arbeiders.

De theorie is onzinnig, maar heeft wel nut wanneer je haar omdraait. De gewone medewerker die doorsneeresultaten haalt, kan het bedrijf meer uitbuiten dan hijzelf wordt uitgebuit: bedrijven hebben vaak veel te veel managers en de nettowaarde die de meeste ervan toevoegen is negatief. Maar de medewerker die het 80/20- principe toepast, is misschien vele malen effectiever dan de doorsneemedewerker. Zo'n 80/20-medewerker krijgt waarschijnlijk niet vele malen zoveel betaald als zijn collega's en het is dus gunstiger voor hem om een eigen bedrijf te beginnen.

Als je een eigen bedrijf hebt, krijg je betaald naar je resultaten. Voor mensen die het 80/20-principe hanteren, is dit positief.

Wanneer je je in een snelle leerfase bevindt, is dit misschien de enige situatie waarin het niet gunstig is om voor jezelf te beginnen. Als je in een bedrijf of firma van professionals veel leert, dan is de waarde van dit verschil groter dan de waarde die je toevoegt en waarvoor je betaald wordt. Meestal is dit de eerste twee, drie jaar van je carrière het geval, of wanneer meer ervaren professionals bij een nieuw bedrijf komen waarin de normen hoger liggen dan waar ze eerder werkten. In dit geval neemt de periode van superleren meestal enkele maanden in beslag, of ten hoogste een jaar.

Wanneer deze periode voorbij is, moet je voor jezelf beginnen. Maak je niet te veel zorgen over de onzekerheid. Je expertise en het 80/20-gebod vormen je zekerheid. Bedrijven bieden sowieso geen zekerheid meer.

Neem zo veel mogelijk mensen in dienst die nettowaarde opleveren

De eerste hefboomwerking bereik je door je tijd optimaal te gebruiken en de tweede door de waarde die je produceert zelf binnen te halen. De derde bereik je door de kracht van anderen optimaal te benutten

Jij bent de enige in je soort, maar er is een groot aantal mensen dat je in dienst zou kunnen nemen. Een minderheid van deze mensen – de minderheid die men met het oog op het 80/20-principe inschakelt – voegt veel meer waarde toe dan zij kost.

Hieruit volgt dat men aan andere mensen het sterkste hefboomeffect kan ontlenen. In zekere zin kun je en moet je ook mensen benutten die niet bij je in dienst zijn: je bondgenoten. Maar het meest directe en volledige hefboomeffect ontleen je aan mensen die bij je in dienst zijn.

Met enkele getallen kunnen we duidelijk maken hoe groot de waarde van dit hefboomeffect is. Laten we ervan uitgaan dat je met het 80/20-principe vijfmaal effectiever bent dan de gemiddelde professional in je bedrijfstak. Laten we er verder van uitgaan dat je eigen baas bent en dus al deze waarde zelf binnenhaalt. Je resultaten bedragen dus op z'n best 500 procent van het gemiddelde. Je meerwaarde boven het gemiddelde is dus 400 eenheden.

Maar nu gaan we ervan uit dat je 10 andere professionals kunt vinden die driemaal beter zijn dan het gemiddelde of tot dit niveau getraind kunnen worden. Ze zijn niet zo goed als jij, maar ze voegen nog altijd veel meer waarde toe dan ze kosten. Laten we er ook van uitgaan dat je hun 50 procent boven het gangbare tarief moet betalen om hen aan te trekken en vast te houden. Ze produceren dus 300 eenheden en kosten 150 eenheden. Dus maak je op elke medewerker een winst, of een kapitalistische meerwaarde van 150 eenheden. Als je er 10 in dienst neemt, heb je dus nog 1500 meerwaarde-eenheden, naast de 400 extra eenheden die je zelf produceert. Je totale meerwaarde is nu 1900 eenheden, bijna vijfmaal zoveel als je alleen zou produceren.

Je hoeft natuurlijk niet op te houden bij 10 medewerkers. De enige beperkingen zijn of je mensen kunt vinden die meerwaarde toevoegen en of je, eventueel samen met deze medewerkers, klanten kunt vinden. Als je geen mensen in dienst hebt, geldt de laatste beperking meestal niet: professionals die meerwaarde toevoegen, hebben meestal geen moeite om een markt voor hun diensten te vinden.

Het is duidelijk van cruciaal belang om alleen mensen in dienst te nemen die meer waarde toevoegen dan ze kosten. Het zou onjuist zijn om te zeggen dat je alleen de beste mensen in dienst moet nemen. De grootste meerwaarde krijgt men door zo veel mogelijk mensen in dienst te nemen die nettowaarde opleveren, zelfs al zijn sommigen maar tweemaal beter dan het gemiddelde en anderen vijfmaal (of nog meer). Ook onder je personeel is er waarschijnlijk nog een 80/20- of 70/30-verdeling van effectiviteit. De grootste absolute meerwaarde gaat misschien samen met een vrij onevenredige verdeling van talent. De enige eis is dat je minst supereffectieve medewerker nog altijd meer waarde toevoegt dan hij kost.

Besteed alles uit, op je kernvaardigheid na

Het 80/20-principe draait om selectiviteit. Maximale effectiviteit haal je door je te richten op het vijfde deel van de activiteiten waarin je het best bent. Dit principe geldt niet alleen voor mensen, maar ook voor bedrijven.

De meest succesvolle professionele firma's en grote bedrijven besteden alles uit wat niet tot hun kernvaardigheid hoort. Als marketing hun vaardigheid is, fabriceren ze niet. Als hun echte voorsprong ligt in R&D, schakelen ze derden in, niet alleen voor de fabricage, maar ook voor de marketing en de verkoop. Als ze op z'n best een massaproducent van standaardproducten zijn, zullen ze geen speciale of hoogwaardige varianten maken. Als ze op hun best zijn in de bovenste marktsegmenten, wagen ze zich niet op de massamarkt. Enzovoort.

Het vierde hefboomeffect is het inschakelen van derden. Houd je bedrijf zo eenvoudig mogelijk en zuiver gericht op die terreinen waarop het enkele malen beter is dan de concurrentie.

Benut het hefboomeffect van kapitaal

Tot nu toe hebben we het hefboomeffect van arbeid besproken, maar je kunt ook profiteren van het hefboomeffect van kapitaal.

Dit wil zeggen dat men met behulp van geld extra meerwaarde binnenhaalt. Op het elementairste niveau betekent dit dat je machines aanschaft om mensen te vervangen wanneer de machines kosteneffectiever zijn. Tegenwoordig zien we de interessantste voorbeelden van het hefboomeffect van kapitaal als met behulp van geld goede ideeën die al in specifieke plaatselijke omstandigheden zijn beproefd op grotere schaal worden benut. Het kapitaal wordt in feite gebruikt om knowhow die in een bepaalde formule besloten ligt, te verveelvoudigen. We zien dit bij alle vormen van softwaredistributie, de verbreiding van fastfoodrestaurants zoals McDonald's (en in toenemende mate ook van minder fast food-achtige restaurants) en de mondialisering van de frisdrankenvoorziening.

Samenvatting

Het 80/20-principe is steeds duidelijker te zien in de beloning: de winnaars strijken alles op. Wie echt ambitieus is, moet proberen de top te bereiken op zijn terrein.

Kies een niet te breed terrein. Specialiseer je. Kies de niche die voor jou gemaakt is. Je kunt alleen uitmunten als je plezier in je werk hebt.

Succes vereist kennis. Maar je moet ook weten wat met inzet van de minste middelen de grootste klanttevredenheid oplevert. Je moet bepalen

waar je met 20 procent van de middelen 80 procent van het rendement kunt halen.

Aan de beginfase van je carrière moet je alles leren wat er te leren valt. Je kunt dit alleen bereiken door voor de beste bedrijven te werken en met de beste mensen daarin (‘de beste’ in het kader van jouw smalle niche).

Zorg dat je de vier vormen van het hefboomeffect van arbeid benut: je eigen tijd; haal 100 procent van de waarde die je produceert binnen door voor jezelf te beginnen; neem zo veel mogelijk mensen in dienst die nettowaarde opleveren; besteed alles uit wat jij en je collega’s niet zelf meerdere malen zo goed kunnen als een ander.

Als je dit allemaal doet, heb je van je carrière een firma gemaakt, je eigen firma. In dit stadium kun je de rijkdom verveelvoudigen door het hefboomeffect van kapitaal.

Geld verveelvoudigen

Als je belangstelling hebt voor een succesvolle carrière, wil je misschien ook graag je geld verveelvoudigen. Zoals we zien in hoofdstuk 14 en 15 is dit gemakkelijker, en minder de moeite waard, dan algemeen wordt gedacht.

14

.

Geld, geld en nog eens geld

Want aan een ieder, die heeft, zal gegeven worden, en hij zal overvloedig hebben. Maar wie niet heeft, ook wat hij heeft, zal hem ontnomen worden.

– Mattheüs 25:29

Ook dit is een keuzehoofdstuk, bedoeld voor degenen die een beetje geld hebben en willen weten hoe ze het kunnen verveelvoudigen.

Als de toekomst ook maar enigszins op het verleden lijkt, is het vrij gemakkelijk om geld te laten groeien. Je hoeft het alleen maar op de juiste plaats te (be)leggen en het daar te laten.

Geld gedraagt zich volgens het 80/20-principe

Het is niet toevallig dat Pareto ontdekte wat nu het 80/20-principe heet toen hij de verdeling van inkomsten en rijkdom onderzocht. Hij

ontdekte een voorspelbare sterke onevenredigheid in de verdeling van geld. Geld lijkt zich niet graag evenredig te verdelen.

• Inkomens zijn meestal zeer ongelijk verdeeld, tenzij ze door progressieve belasting herverdeeld worden: een minderheid verdient het leeuwendeel van het totale inkomen.

• Zelfs ondanks progressieve belasting zien we bij rijkdom een nog ongelijker patroon dan bij inkomens. Het is nog moeilijker rijkdom gelijk te verdelen dan inkomens.

• Dit komt doordat rijkdom grotendeels komt uit belegging en niet uit inkomen, en omdat het rendement van belegging gewoonlijk nog onevenrediger is dan dat uit inkomen.

• Beleggingen leveren grote rijkdom op vanwege het rendement-op-rendementeffect. De waarde van aandelen neemt bijvoorbeeld gemiddeld 12,5 procent per jaar toe. Dit betekent dat de 100 pond die men in 1950 belegde nu 22.740 pond waard zou zijn. In het algemeen is het rendement op beleggingen zeer positief (nadat het effect van inflatie gecorrigeerd is) behalve wanneer de inflatie de pan uit rijst.

• Het samengesteld rendement op beleggingen vertoont sterke onderlinge verschillen: sommige investeringen komen beter uit de bus dan andere. Dit verklaart mede waarom rijkdom zo onevenredig verdeeld is. Het maakt gigantisch veel verschil of rijkdom rendement-op-rendement oplevert met een percentage van 5, 10, 20 of 40 procent. 1000 pond met samengestelde rente zou bij deze tarieven respectievelijk 1629, 2593, 6191 of 28.925 pond opleveren. Want bij een rente van 40 procent (achtmaal zoveel als 5 procent) ligt het samengesteld rendement achttienmaal hoger dan bij 5 procent. Hoe langer we doorgaan, des te onevenrediger worden de resultaten.

Merkwaardig genoeg zijn bepaalde beleggingscategorieën en -strategieën voorspelbaar een stuk beter dan andere.

80/20-inzichten in geld verdienen

Je hebt een grotere kans om rijk te worden of je rijkdom zo veel mogelijk uit te breiden door te beleggen dan door in loondienst te werken. Dit betekent dat het extra gunstig is om in een vroeg stadium veel geld te vergaren om de belegging te financieren. Om je inzet in de beleggingswereld te kunnen vergaren, moet je meestal hard werken en

weinig uitgeven: in een bepaalde periode moet je je uitgaven lager houden dan je netto-inkomen.

De enige uitzondering op deze regel is geld dat je krijgt uit erfenissen of andere giften, door een huwelijk met een rijke partner, een treffer in de loterij of een andere vorm van gokken, of misdaad. De eerste mogelijkheid is niet gemakkelijk te voorspellen en de derde is zo onwaarschijnlijk dat we er helemaal geen rekening mee moeten houden en de vierde is niet aan te bevelen. We kunnen dus alleen de tweede bewust plannen en zelfs dan is de uitkomst nog onzeker.

• Vanwege het rendement-op-rendementeffect van beleggingen kun je rijk worden door jong te beginnen of door oud te worden, of een combinatie van beide. Jong beginnen is de strategie waarop je de meeste greep hebt.

• Stel zo jong mogelijk een consistente langetermijnstrategie op, op grond van principes die in het verleden goed werkten.

Hoe kunnen we dan 80 procent van het rendement op beleggingen halen met 20 procent van het geld? Dat doen we door de tien beleggingsgeboden van Koch uit figuur 43 te volgen.1

1 Zorg dat je beleggingsfilosofie bij je karakter past.

2 Handel proactief en verdeel onevenredig.

3 Beleg hoofdzakelijk op de aandelenmarkt.

4 Beleg voor een lange termijn.

5 Beleg het meest wanneer de aandelen laag staan.

6 Volg de markt als je deze niet kunt verslaan.

7 Baseer je belegging op je expertise.

8 Kijk naar de voordelen van opkomende markten (‘emerging markets’).

9 Stoot verliesgevende aandelen af.

10 Houd je winstgevende aandelen in de race.

Figuur 43 De tien beleggingsgeboden van Koch

Zorg dat je beleggingsfilosofie bij je karakter past

Wil je succes hebben in particuliere beleggingen, dan moet je een beproefde techniek kiezen die bij je karakter en vaardigheden past. De meeste particuliere beleggers hebben geen succes, omdat zij een methode toepassen die op zich wel bruikbaar is, maar niet bij hen past. Een belegger moet uit een menu van zo'n tien successtrategieën die strategie kiezen die bij zijn temperament en kennis past.

Bijvoorbeeld:

• Als je graag met cijfers werkt en analytisch bent ingesteld, kun je je met hart en ziel toeleggen op een van de analytische beleggingsmethoden. Van deze methoden geef ik de voorkeur aan aandeelwaardebelegging (zie het volgende punt), het opsporen van winstgroeitoename en specialistische beleggingen, zoals warrants.

• Ben je eerder optimistisch dan pessimistisch ingesteld, dan kun je beter geen sterk analytische aanpak volgen. Een optimist is vaak een slechte belegger. Kijk dus of je beleggingen het ook echt beter doen dan de index. Zo niet, dan kun je ze beter verkopen en het geld in een indexvolgend fonds steken.

• Soms zijn optimisten uitstekende beleggers. In dat geval verdienen ze het predicaat 'visionair'. Ze kiezen twee of drie aandelen die naar ze weten een gigantisch potentieel hebben. Maar als je een optimist bent, moet je proberen je enthousiasme in te tomen en zo zorgvuldig mogelijk opschrijven waarom de aandelen van je voorkeur zo aantrekkelijk zijn. Probeer rationeel te zijn voordat je ze koopt. En verkoop verliesgevende aandelen, zelfs als je je er emotioneel mee verbonden voelt.

• Ben je noch analytisch noch visionair, maar eerder een praktisch mens, dan kun je je het beste specialiseren op een terrein waarop je goed thuis bent, of succesvolle beleggers volgen die een goede staat van dienst hebben en bijna altijd betere resultaten boeken dan de index.

Handel proactief en verdeel onevenredig

Proactief zijn betekent dat je zelf je beleggingsbeslissingen neemt. Het risico van adviseurs en geldbeheerders is niet zozeer dat zij de winst grotendeels afromen, maar eerder dat zij waarschijnlijk niet het soort onevenredig opgebouwde portefeuille opbouwen dat een superieur rendement oplevert. Het risico wordt, naar men zegt, zo klein mogelijk gehouden door breed gespreide beleggingen in allerlei verschillende beleggingsmogelijkheden, zoals obligaties, aandelen, geld, onroerend goed, goud en 'collectors items'. Maar er wordt te veel waarde gehecht

aan het vermijden van risico. Als je rijk genoeg wilt worden om je levensstijl te veranderen, moet je rendement boven het gemiddelde liggen. Die kans is veel groter als je een onevenredige portefeuille neemt. Dit betekent dat je maar enkele beleggingen kiest die naar jouw overtuiging een hoog rendement zullen opleveren. Ook betekent dit dat je moet beleggen in één beleggingsmogelijkheid.

Beleg hoofdzakelijk op de aandelenmarkt

Tenzij je toevallig een expert bent in een zeer buitenissige beleggingsmogelijkheid, zoals negentiende-eeuwse Chinese zijdezeefdrukken of speelgoedsoldaatjes, is de aandelenmarkt de beste beleggingsmogelijkheid.

Op de lange termijn is het rendement van de belegging in aandelen een stuk hoger dan van geld op de bank of belegging in rentedragende effecten zoals overheids- of bedrijfsobligaties. Ik heb uitgerekend dat het in 1992 813 pond had opgeleverd als je in 1950 100 pond in een hypotheekbank in Groot-Brittannië had belegd. Als je echter hetzelfde bedrag had belegd in aandelen, was het rendement 14.198 pond geweest, meer dan zeventienmaal zoveel.2 Dergelijke berekeningen kan men ook voor de VS en bijna iedere andere belangrijke aandelenmarkt maken.

Anne Schreiber, een particuliere Amerikaanse belegger die geen speciale ervaring op de aandelenmarkt had, stak net na de Tweede Wereldoorlog 5000 dollar in topaandelen. Ze deed er verder niets mee. In 1995 bedroeg de waarde 22 miljoen dollar, 440.000 procent van het oorspronkelijke bedrag!

De aandelenmarkt is gelukkig een betrekkelijk gemakkelijke beleggingsmogelijkheid voor leken.

Beleg op de lange termijn

Blijf niet voortdurend afzonderlijke aandelen, of je hele portefeuille, verkopen en kopen. Tenzij het om duidelijke verliezers gaat, is het gunstig om je aandelen jaren vast te houden. Het kopen en verkopen van aandelen is duur en tijdrovend. Bekijk het zo mogelijk op een termijn van 10 jaar, of nog beter, 20, 30 of 50 jaar. Als je je geld voor de korte termijn in aandelen belegt, is dit eerder gokken dan beleggen. Als je in de verleiding komt om het geld te incasseren en uit te geven, is dit eerder uitstel van het uitgeven van geld dan beleggen.

Er komt misschien een moment waarop je van je geld wilt genieten en niet wilt wachten tot je erfgenamen dit doen. Je kunt het geld misschien optimaal benutten voor een nieuwe levensstijl, zodat je kunt kiezen wat je met je tijd doet en een carrière of activiteit kunt aanvatten waaraan je het meeste plezier beleeft. De beleggingsperiode is dan

voorbij. Maar tot je genoeg geld hebt om deze overstap te maken, blijf je geld vergaren.

Beleg het meest wanneer de aandelen laag staan

Aandelen stijgen in de loop van de tijd, maar de aandelenmarkt heeft een cyclisch verloop, deels door de economische cyclus, en deels doordat de stemming schommelt. Het klinkt raar, maar irrationele overwegingen op grond van mode, stemming, hoop en vrees kunnen de prijzen opdrijven of drukken. Pareto zelf nam dit verschijnsel waar:

In ethiek, godsdienst en politiek zien we een ritme, zoals conjunctuurgolven.

Tijdens de opgaande trend wordt elk argument dat een onderneming geld zal opleveren gunstig ontvangen, maar hetzelfde argument wordt resoluut van de hand gewezen tijdens een neergaande trend. Iemand die tijdens een neergaande trend bepaalde aandelen niet koopt, denkt uitsluitend op de rede af te gaan en beseft niet dat hij onbewust toegeeft aan de duizend kleine indrukken die hij elke dag uit het economische nieuws opdoet. Wanneer hij later tijdens een opwaartse trend dezelfde of soortgelijke aandelen wel koopt, terwijl de kans op succes niet groter is, denkt hij opnieuw dat hij alleen het gebod van de rede volgt en is hij zich niet bewust van het feit dat de overgang van wantrouwen naar vertrouwen toe te schrijven is aan gevoelens die zijn opgewekt door de sfeer om hem heen...

*Het is op de beurs een bekend verschijnsel dat het grote publiek alleen koopt als de markt stijgt en verkoopt als de markt daalt. Financiële deskundigen gaan op grond van hun grotere ervaring in de bedrijfstak sterker op de rede af, hoewel ze zich soms door hun gevoel laten meeslepen en het tegenovergestelde doen en zo hun grootste winst maken. Tijdens een hausse heeft elk argument dat deze hausse zal aanhouden grote overredingskracht en als je iemand probeert te vertellen dat prijzen tenslotte niet eindeloos kunnen stijgen, zou hij beslist niet naar je luisteren.*3

Een hele school, die van aandeelwaardebelegging, is opgegroeid met deze filosofie: kopen wanneer de aandelenmarkt als geheel, of een aandeel in het bijzonder laag is en verkopen als de markt hoog is. Benjamin Graham, een van de meest succesvolle beleggers aller tijden, schreef de regels voor aandeelwaardebelegging, en de juistheid van deze regels is keer op keer gebleken.4

Er zijn veel richtlijnen voor aandeelwaardebelegging. Sterk vereenvoudigd, maar wel 80 procent van de waarde omvattend in minder dan 20 procent van het bestek, zijn er drie regels waardoor je je kunt laten leiden:

Koop niet wanneer iedereen koopt en iedereen ervan overtuigd is dat de markt zal blijven stijgen. Koop wanneer verder iedereen pessimistisch is.

• Hanteer de koers-winstverhouding als de beste ijkmaat voor de vraag of aandelen goedkoop of duur zijn. De koers-winstverhouding van een aandeel is de prijs gedeeld door de nettoverdiensten. Als een aandeel 250 cent waard is en de verdiensten per aandeel bedragen 25 cent, dan is deze verhouding 10. Als de prijs in een periode van optimisme stijgt naar 500 cent, en de verdiensten blijven 25 cent, dan is de koers-winstverhouding 20.

• In het algemeen is een koers-winstverhouding van 17 voor de aandelenmarkt als geheel een alarmsignaal. Beleg niet te zwaar wanneer de markt zo hoog is. Als de koers-winstverhouding lager dan 12 is, is dit een teken dat je moet kopen; als ze lager dan 10 is, moet je beslist kopen. Van je effectenmakelaar of uit een goede financiële krant kun je te weten komen wat de huidige gemiddelde koers-winstverhouding voor de markt is. Als men je vraagt welke koers-winstverhouding je bedoelt, zeg je geleerd: 'De historische koers-winstverhouding natuurlijk.'5

Volg de markt als je deze niet kunt verslaan

Het is goed mogelijk een beleggingsstrategie te ontwikkelen die beter uitpakt dan het gemiddelde van de aandelenmarkt wanneer je een aanpak kiest die past bij je karakter en je vaardigheden. Naar deze mogelijkheden kijken we verder hieronder. Maar wanneer je je eigen belegging kiest, is de kans groter dat de resultaten achterblijven bij de aandelenindexen.

In dit laatste geval, of wanneer je zelfs niet met je eigen aanpak wilt experimenteren in de hoop de markt te verslaan, kun je de index volgen. Dit betekent dat je aandelen koopt van fondsen uit de beursindex. Je verkoopt de aandelen wanneer ze uit de index vallen (dit gebeurt met aandelen die ondermaatse resultaten geven) en je koopt alleen nieuwe aandelen wanneer die voor het eerst in de index worden opgenomen.

Je kunt de index zelf volgen, als je je de moeite wilt getroosten om de ontwikkelingen in de financiële pers bij te houden. Anders kun je je geld beleggen in een indexvolgend fonds van beleggingsmaatschappijen die dit tegen een kleine vergoeding voor je doen.

Je kunt verscheidene fondsen kiezen, al naargelang de markt die je wilt volgen. In het algemeen is je thuismarkt de veiligste optie. Je kiest een fonds dat de index van de grootste en beste aandelen volgt.

Door de index te volgen loop je weinig risico en oogst je op de lange termijn toch een hoog rendement. Wanneer je voor deze aanpak kiest, hoef je niet verder te lezen dan deze eerste zes beleggingsgeboden. Het kan leuker zijn, en ook lonender, maar ook riskanter, om je eigen selectie samen te stellen. In dat geval gelden de volgende vier geboden ook voor jou. Bedenk echter dat dit inhoudt dat je weer de index moet gaan volgen als je eigen beleggingsstrategie niet regelmatig betere resultaten boekt dan de index. Blijven de resultaten van je eigen aanpak achter, dan moet je je verlies nemen en opnieuw de index volgen.

Baseer je belegging op je expertise

Het wezen van de 80/20-filosofie is: enkele dingen goed weten, of specialiseren.

Deze wet geldt in het bijzonder voor beleggingen. Als je zelf beslist welke aandelen je koopt, kies je een terrein waarop je relatief goed thuis bent.

Het positieve van specialisatie is dat de mogelijkheden bijna eindeloos zijn. Je kunt je bijvoorbeeld specialiseren in aandelen in de bedrijfstak waarin je werkt, of je hobby, je regio of elk terrein waarin je geïnteresseerd bent. Als je bijvoorbeeld van winkelen houdt, zou je je kunnen specialiseren in de aandelen van detaillisten. Als je dan een nieuwe keten ontdekt waarin het wemelt van enthousiaste klanten, besluit je misschien daar aandelen in te kopen.

Zelfs al begin je niet als expert, dan is het misschien lonend om in enkele aandelen te specialiseren, bijvoorbeeld in een bepaalde bedrijfstak, zodat je zo veel mogelijk kunt leren op dat gebied.

Kijk naar de voordelen van opkomende markten (‘emerging markets’)

Opkomende markten zijn aandelenmarkten buiten de ontwikkelde landen, in landen waarin de economie hard groeit en de aandelenmarkt nog in ontwikkeling is. Opkomende markten omvatten het grootste deel van Azië (maar niet Japan), Afrika, India, Zuid-Amerika, de voormalige communistische landen van Midden- en Oost-Europa en landen aan de rand van Europa, zoals Portugal, Griekenland en Turkije.

De basistheorie is heel eenvoudig. De resultaten van de aandelenmarkt hangen sterk samen met de groei van de economie als geheel. Daarom moet je beleggen in landen waarin het bruto nationaal

product het snelste groeit, of dit naar verwachting in de toekomst zal doen: de opkomende markten.

Er zijn andere redenen waarom opkomende markten een goede belegging vormen. Het leeuwendeel van de toekomstige privatiseringen zal daar plaatsvinden en deze zijn vaak een goede plaats voor je geld. De merkwaardige, plotselinge dood van het communisme rond 1990 dwong veel opkomende landen tot een sterker op de vrije markt gerichte economische politiek. De kans is groot dat dit na de onvermijdelijke aanvankelijke maatschappelijke ontwrichting zal leiden tot een hoger rendement voor beleggers. En aandelen in opkomende landen zijn vaak waardevol, omdat de koers-winstverhouding meestal vrij laag is. Naarmate de markt zich ontwikkelt en volwassen wordt, en individuele bedrijven groter, stijgt de koers-winstverhouding waarschijnlijk, waardoor de aandelenprijzen aanzienlijk omhooggaan.

Maar beleggen in opkomende markten is beslist riskanter dan beleggen op je thuismarkt. De bedrijven zijn jonger en minder stabiel, de aandelenmarkt van het hele land kan instorten als gevolg van politieke veranderingen of een verlaging van de goederenprijzen, de valuta zou kunnen devalueren (en daarmee de waarde van je aandelen), en het is misschien moeilijker je geld eruit te halen dan het was om het erin te steken. De beleggingskosten, zoals provisies, zijn veel hoger dan in de ontwikkelde landen. En de kans dat je door een ‘market maker’ wordt afgezet is veel groter.

Als belegger in opkomende markten moet je je aan drie regels houden: je moet maar een klein deel van je totale portefeuille, ten hoogste 20 procent, beleggen in opkomende markten; je moet het meeste beleggen wanneer de markt betrekkelijk laag is en de gemiddelde koers-winstverhouding voor de desbetreffende landen lager is dan 12; je moet beleggen voor de lange termijn en je geld incasseren wanneer de koers-winstverhouding betrekkelijk hoog is.

Met dit voorbehoud is de kans groot dat opkomende markten betere resultaten opleveren dan de thuismarkt en een verstandige belegging vormen waaraan je bovendien ook plezier beleeft.

Stoot verliesgevende aandelen af

Als een aandeel 15 procent daalt ten opzichte van de prijs die je ervoor betaalde, moet je het verkopen. Hanteer deze regel strak en consequent.

Als je de aandelen later goedkoper wilt terugkopen, dan moet je ten minste enkele dagen (en bij voorkeur weken) wachten tot de prijs niet meer verder daalt.

Hanteer dezelfde 15 procentregel voor nieuwe beleggingen: zorg ervoor dat het verlies niet groter wordt dan 15 procent.

De enige die op dit gebod een uitzondering mag maken, is een belegger op de zeer lange termijn, die zich niet wil bezighouden met de schommelingen van de markt en geen tijd heeft om de belegging in de gaten te houden. Degenen die hun aandelen vasthielden tijdens en na de crises van 1929-'32, 1974-'75 en 1987 zijn er op de lange termijn goed uitgesprongen. Degenen die na de eerste daling van 15 procent verkochten (waar dit mogelijk was) en terugkwamen nadat de markt weer 15 procent gestegen was ten opzichte van het dieptepunt, zouden nog betere resultaten hebben geboekt.

Het belangrijkste van de 15 procentregel is dat deze betrekking heeft op afzonderlijke aandelen, niet op de markt als geheel. Als een afzonderlijk aandeel 15 procent daalt, wat veel gebruikelijker is dan een hele markt die 15 procent daalt, moet je het verkopen. Bijna niemand heeft een vermogen verloren door op de lange termijn zijn aandelen of een brede aandelenportefeuille vast te houden. Velen hebben een vermogen verloren door op misvatting berustende loyaliteit aan één of enkele dalende aandelen. Voor afzonderlijke aandelen is de trend van nu de beste indicatie voor de trend van morgen.

Houd je winstgevende aandelen in de race

Stoot je verliesgevende aandelen af, maar houdt de winstgevende aandelen in de race. De beste langetermijnindicator van een uitstekende belegging is een steeds weer herhaalde kortetermijnwinst. Weersta de verleiding om je winst te vroeg te willen pakken. Hier maken veel particuliere beleggers de ergste fouten: ze maken een aardige winst, en verspelen zo de kans op een veel grotere. Niemand is ooit failliet gegaan door de winst te pakken, maar veel mensen zijn door deze aanpak nooit rijk geworden.

Er zijn twee andere 80/20-beleggingsregels waar we nog niet naar gekeken hebben:

• Als we een groot aantal beleggingsportefeuilles vergelijken, zien we meestal dat 20 procent van de portefeuilles 80 procent van de winsten uitmaken.

• Als je een portefeuille lang vasthoudt, komt 80 procent van de winsten meestal uit 20 procent van de beleggingen. In een portefeuille die uitsluitend uit aandelen bestaat, komt 80 procent van je winsten meestal uit 20 procent van je aandelen.

Dit komt doordat enkele beleggingen meestal verbazingwekkend goede vruchten afwerpen, en de meerderheid niet. De enkele

superaandelen kunnen een gigantisch rendement opleveren. Het is dus absoluut noodzakelijk om de superaandelen de hele tijd in portefeuille te houden en de winst haar gang te laten gaan.

Het zou gemakkelijk geweest zijn 100 procent winst te maken op IBM, McDonald's, Xerox of Marks & Spencer in de jaren vijftig of zestig; op Shell, GE, Lonhro, BTR of het Zweedse farmaceutische bedrijf Astra in de jaren zeventig; op American Express, Body Shop of Cadbury Schweppes begin jaren tachtig, of op Microsoft aan het eind van dat decennium. Beleggers die op dat punt hun winst pakten, lieten een verscheidene malen hogere waardevermeerdering aan hun neus voorbijgaan.

Goede bedrijven geven meestal een positieve spiraal te zien waarin ze het consistent beter doen dan andere. Alleen wanneer hier de klad in komt, wat tientallen jaren kan duren, moet je overwegen de aandelen te verkopen. Ook hier geldt als vuistregel dat je pas moet verkopen als de prijs 15 procent daalt ten opzichte van de recente hoge prijs.

Hiertoe stel je een vaste winstneming waarbij je verkoopt, 15 procent onder de piek. Een daling van 15 procent is misschien een teken dat de trend verandert. Anders houd je ze vast tot je door omstandigheden wordt gedwongen om te verkopen.

Conclusie

Geld brengt geld voort. Maar de ene kweekmethode geeft betere resultaten dan de andere. Volgens Samuel Johnson is niemand ooit onschuldiger bezig dan met geld verdienen. Met zijn opmerking stelt hij het vergaren van geld, door belegging of door een succesvolle carrière, of beide, op het juiste morele niveau. Er is geen reden om denigrerend te spreken over deze activiteiten, die op hun beurt ook weer niet automatisch een dienst aan de samenleving of een paspoort voor persoonlijk geluk vormen. Zowel met beleggen als met een succesvolle carrière loop je het gevaar dat ze een doel op zich worden.

Ook kun je een kater krijgen van je succes. Rijkdom moet beheerd worden, je moet overleggen met advocaten, belastingadviseurs, bankiers en andere sterk stimulerende contacten. De logica van succes in je beroep zoals dit in het vorige hoofdstuk werd geschetst, leidt bijna onstuitbaar tot steeds grotere eisen. Je moet op het hoogste mikken als je wilt slagen. Om de top te bereiken moet je voor jezelf beginnen. Om het maximale hefboomeffect te krijgen, moet je een groot aantal mensen in dienst nemen. Om de waarde van je bedrijf zo groot mogelijk te maken, moet je het geld van anderen benutten; zo word je nog groter en maak je nog

meer winst. In de duizelingwekkende carrousel van succes kun je gemakkelijk richting, perspectief en persoonlijke waarden kwijtraken. Het is een volkomen rationele reactie om in elk willekeurig stadium het succes stop te zetten en eruit te stappen.

Daarom is het verstandig om enige afstand te nemen van carrière en belegging en te kijken naar het allerbelangrijkste onderwerp: geluk.

15

.

De zeven geluksgewoonten

Karakter is geen lot.

– Daniel Goleman1

Volgens Aristoteles moest geluk het doel van alle menselijke activiteiten zijn. We hebben door de eeuwen heen niet goed naar Aristoteles geluisterd. Misschien had hij ons moeten vertellen hoe we gelukkiger moesten worden. Het zou nuttig geweest zijn als hij om te beginnen de oorzaken van geluk en ongeluk had geanalyseerd.

Kunnen we het 80/20-principe ook toepassen op geluk? Volgens mij wel. Voor de meeste mensen lijkt de stelling op te gaan dat het merendeel van het vermeende geluk in een klein deel van de tijd wordt ervaren. Een 80/20-hypothese zou zijn dat 80 procent van het geluk wordt ervaren in 20 procent van onze tijd. Toen ik deze hypothese losliet op vrienden en hun vroeg de weken in dagen of dagdelen, de maanden in weken of de jaren in maanden in te delen, kwam bij ongeveer twee derde van de respondenten een duidelijk patroon van onevenredigheid naar voren, bij benadering 80/20.

Deze hypothese gaat niet voor iedereen op. Ongeveer een derde van mijn vrienden heeft geen 80/20-patroon. Hun geluk is veel gelijkmatiger verdeeld over de tijd. Het is fascinerend dat deze laatste groep over het geheel genomen een stuk gelukkiger lijkt te zijn dan de grote groep die het geluk in korte pieken beleeft.

Dit zegt het gezond verstand ook. Iemand die met de meeste aspecten van zijn leven gelukkig is, heeft ook in het geheel genomen een grotere kans om gelukkig te zijn. Iemand die het geluk sterk geconcentreerd in korte pieken beleeft, heeft in het geheel genomen een kleinere kans om gelukkig te zijn.

Ook klopt dit verschijnsel met het idee dat in dit boek naar voren wordt gebracht, namelijk dat 80/20-relaties verspilling betekenen en dat er veel aan te verbeteren valt. En wat nog belangrijker is: het suggereert dat het 80/20-principe ons zou kunnen helpen om gelukkiger te worden.

Twee manieren om gelukkiger te worden

• Ga na op welke momenten je het gelukkigst was en probeer deze zo veel mogelijk uit te breiden.

• Ga na op welke momenten je het minst gelukkig was en probeer deze zo veel mogelijk te bekorten.

Besteed meer tijd aan de activiteiten die je doeltreffend gelukkig maken en minder aan andere. Probeer om te beginnen de diepe dalen van ongeluk te vermijden, dingen die je actief ongelukkig maken. De beste manier om gelukkiger te worden is: niet meer ongelukkig zijn. Je hebt hierop meer greep dan je denkt. Je kunt gewoonweg situaties vermijden die je in jouw ervaring waarschijnlijk ongelukkig maken.

Voor activiteiten die zeer weinig tot je geluk bijdragen (of zeer veel tot je ongeluk) probeer je systematisch manieren te bedenken om er meer van te genieten. Als dit werkt, dan is dat mooi. Zo niet, dan probeer je deze situaties in alle gevallen te vermijden.

Staan mensen niet machteloos tegenover ongeluk?

Je kunt hiertegen natuurlijk inbrengen dat deze analyse veel te simplistisch is en een greep op ons geluk veronderstelt die om diepgewortelde psychologische redenen voor bijna niemand is weggelegd. Dit zul je vooral zeggen als je mensen hebt meegemaakt die chronisch ongelukkig zijn (en worden ingedeeld in de schijnbaar objectieve, maar ontzettend ongrijpbare en nutteloze categorie van de geesteszieken, een etiket dat de wereld misschien meer ellende heeft gebracht dan de meeste andere). Is ons vermogen om gelukkig te zijn niet grotendeels voorbestemd door erfelijkheid en ervaringen uit onze jeugd? Hebben we überhaupt enige greep op ons geluk?

Ongetwijfeld zijn er mensen die op grond van hun karakter meer geneigd zijn tot geluk dan anderen. Voor sommigen is het glas altijd halfvol, voor anderen altijd halfleeg. Psychologen en psychiaters denken dat de wisselwerking tussen erfelijkheid, jeugdervaringen, chemische processen in de hersenen en belangrijke gebeurtenissen in het leven bepalen in welke mate we in staat zijn tot geluk. Volwassenen kunnen natuurlijk niets doen aan hun genen, jeugdervaringen en pech. Maar het is al te gemakkelijk voor mensen die geneigd zijn hun

verantwoordelijkheid uit de weg te gaan om hun moedeloosheid te wijten aan krachten waarop zij geen greep hebben, vooral als ze gemakkelijk onder de indruk zijn van medische onheilsprofeten.

Gelukkig wijzen het gezond verstand, waarneming en de laatste wetenschappelijke bevindingen erop dat iedereen in het spel van het geluk en in elk ander spel weliswaar andere kaarten krijgt, maar dat men veel kan doen om deze kaarten tijdens het spel van het leven beter uit te spelen. De ene volwassene is een stuk atletischer dan de andere op grond van zijn genen en sportbeoefening en beweging tijdens zijn jeugd, maar iedereen kan zijn conditie een stuk verbeteren door verstandig, regelmatig sporten. Net zo is de een door erfelijke invloeden en zijn achtergrond intelligenter dan de ander, maar iedereen kan zijn geest trainen en ontwikkelen. De een heeft op grond van zijn genen en omgeving een sterkere neiging tot overgewicht dan de ander, maar door gezond eten en sporten kunnen de meeste dikkerds een stuk slanker worden. Waarom zou het dan in principe anders gesteld zijn met ons vermogen om gelukkiger te worden, welk karakter we aanvankelijk ook meekrijgen?

De meeste mensen kennen wel voorbeelden van kennissen of vrienden wier leven aanzienlijk veranderde en permanent gelukkiger of minder gelukkig werd door de zaken zelf ter hand te nemen. Een nieuwe partner, een nieuwe carrière, een nieuwe woning, een nieuwe levensstijl of zelfs een bewust besluit om een andere levenshouding aan te nemen: al deze factoren kunnen een groot verschil maken voor iemands geluk en aan alle factoren kun je iets doen. Voorbestemming is een weinig overtuigende hypothese als we kunnen aantonen dat alleen de mensen die erin geloven erdoor worden beïnvloed. De tekenen die erop wijzen dat sommige mensen vrijelijk hun lot kunnen veranderen, zouden ons moeten overtuigen en ons aanmoedigen om degenen die hun vrije wil uitoefenen na te doen.

De vrijheid om gelukkig te zijn wordt eindelijk ondersteund door de wetenschap

Eindelijk geven de psychologie en de psychiatrie (die de bijnaam sombere wetenschap meer verdient dan de economie), naar aanleiding van de bevindingen van andere wetenschappelijke disciplines, een vrolijker beeld dat overeenstemt met het gezond verstand en de waarneming van het leven. Genetici waren overmatig deterministisch ingesteld, en voerden complex menselijk gedrag terug op een gril van geërfde genen. Professor Steve Jones van University College in Londen merkt op: ‘We zagen aankondigingen dat men een gen had ontdekt voor

manische depressiviteit, schizofrenie en alcoholisme, maar deze zijn alle ingetrokken.'2 Nu zegt een eminent neuropsychiater 'dat uit het nieuwe terrein van psychoneuro-immunologie blijkt dat een menselijk wezen als een geïntegreerd geheel fungeert... de bevindingen wijzen uit dat er een subtiele balans is tussen wat we in ons dagelijks leven denken en voelen enerzijds en onze lichamelijke en geestelijke gezondheid anderzijds'.3 Met andere woorden: tot op zekere hoogte kun je zelf kiezen of je gelukkig of ongelukkig en zelfs of je gezond of ongezond wordt.

Gevoelige afhankelijkheid van beginsituaties

Dit betekent niet dat we eerder onderzoek naar het belang van jeugdervaringen (of latere pech) terzijde moeten schuiven. In deel I zagen we dat de chaostheorie de nadruk legt op de gevoelige afhankelijkheid van beginsituaties. Dit betekent dat toevallige gebeurtenissen en ogenschijnlijk kleine oorzaken in een vroeg stadium een groot verschil kunnen maken in het eindresultaat.

Iets dergelijks lijkt te gebeuren in onze jeugd en leidt tot overtuigingen over onszelf – dat we geliefd zijn of niet, intelligent of niet, sterk gewaardeerd of niet, risico kunnen nemen of alleen maar gezag kunnen gehoorzamen – die de rest van het leven blijven doorwerken. De aanvankelijke overtuiging, waartoe men zonder enige objectieve basis kan komen, gaat een eigen leven leiden en gaat zichzelf waarmaken. Latere gebeurtenissen – slechte cijfers voor een examen, een geliefde die ons verlaat, een baan die onze neus voorbijgaat, een carrière waar niet veel schot in zit, ontslag, een inzinking in de gezondheid – kunnen ons uit de koers blazen en het negatieve beeld van onszelf versterken.

De klok terugdraaien om het geluk te vinden

Is dit dan een beklemmende wereld waarin ongeluk de voor ons uitgestippelde route is? Volgens mij niet.

De humanist Pico de Mirandola (1463-'93) merkte op dat er wel degelijk een verschil is tussen mensen en dieren. Alle andere wezens hebben een vastliggende aard die ze niet kunnen veranderen.4 Mensen hebben een onbepaalde aard en kunnen deze dus zelf vormen. De rest van de schepping is passief, alleen mensen hebben een actieve aard.

Wanneer het ongeluk toeslaat, kunnen we inzien wat er gebeurt en weigeren dit te accepteren. We kunnen vrijelijk de manier waarop we denken en handelen veranderen. Om Jean-Jacques Rousseau op zijn kop te zetten: de mens is overal geboeid, maar kan overal vrij zijn. We kunnen de manier waarop we naar externe gebeurtenissen kijken veranderen, zelfs al hebben we geen greep op deze gebeurtenissen zelf.

En we kunnen nog meer: met onze intelligentie kunnen we tot op zekere hoogte bepalen in welke mate we ons blootstellen aan gebeurtenissen die ons gelukkig of ongelukkig maken.

Jezelf gelukkig maken door je emotionele intelligentie te versterken

Daniel Goleman en andere auteurs zetten academische intelligentie of IQ tegenover *emotionele* intelligentie: het vermogen om onszelf te motiveren en de beloning uit te stellen; om onze stemming te reguleren en ervoor te zorgen dat leed niet ons denkvermogen, ons meegevoel, onze hoop overweldigt.5 Emotionele intelligentie is essentiëler voor geluk dan intellectuele intelligentie, maar in onze maatschappij wordt er weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van emotionele intelligentie. Goleman slaat de spijker op z'n kop:

*Al garandeert een hoog IQ geen voorspoed, prestige of geluk, toch blijven onze scholen en onze cultuur gefixeerd op academische vaardigheden, en de emotionele intelligentie wordt genegeerd, een stel eigenschappen – sommigen zouden het misschien karakter noemen – dat ook van enorm belang is voor ons persoonlijk lot.*6

Het positieve is dat emotionele intelligentie gecultiveerd en aangeleerd kan worden: zeker als kind, maar ook in elke andere levensfase. Zoals Goleman het zo prachtig formuleerde 'karakter is geen lot': we kunnen ons lot veranderen door ons karakter te veranderen. De psycholoog Martin Seligman merkt op dat 'stemmingen zoals angst, verdriet en boosheid niet zomaar over ons heen komen, zonder dat we daar enige greep op hebben. Door onze manier van denken kunnen we onze gevoelens veranderen.'7 Er zijn beproefde technieken om beginnende treurigheid of depressiviteit de kop in te drukken, voordat ze nadelig worden voor onze gezondheid en ons geluk. Door optimisme te cultiveren kun je ziekte voorkomen en gelukkiger leven. Opnieuw toont Goleman aan dat geluk samenhangt met neurologische processen in de hersenen:

Een van de grootste biologische veranderingen in geluk is een toenemende activiteit in het hersencentrum dat negatieve emoties remt en een toename van beschikbare energie bevordert en afremt wat tot tobberige gedachten leidt. Er is een rust, waardoor het lichaam zich

*sneller herstelt van de biologische opwekking van onplezierige gevoelens.*8

Zoek de persoonlijke handgrepen die positieve gedachten versterken en de negatieve de pas afsnijden. In welke situatie ben je het positiefst en in welke het negatiefst? Op welke plek? Met wie? Tijdens welke bezigheid? Met welk weer? Iedereen heeft een breed bereik van emotionele intelligentie, al naargelang de situatie. Je kunt je emotionele intelligentie uitbouwen door niet te hard voor jezelf te zijn, en te proberen je kansen te vergroten, door te doen waar je het meeste greep op hebt en waarbij je je het beste voelt. En ook kun je situaties vermijden of zo veel mogelijk beperken waarin je emotioneel het minst intelligent bent.

Jezelf gelukkiger maken door op een andere manier over gebeurtenissen te denken

Iedereen is weleens in de valkuil van een zichzelf versterkende depressie gevallen. Onze gedachten zijn somber en negatief en maken alles nog erger, zodat we geen uitweg meer zien. Wanneer we uit de depressie komen, zien we dat de uitweg er altijd al was. Je kunt jezelf trainen om het zelfversterkende patroon van depressie met kleine maatregelen te doorbreken, bijvoorbeeld door gezelschap te zoeken, je fysieke omgeving te veranderen of te gaan sporten.

Er is een groot aantal voorbeelden van mensen die in de grootste tegenspoed, concentratiekampen of dodelijke ziekten, positief reageren, waardoor hun perspectief verandert en hun vermogen om te overleven toeneemt.

Dr. Peter Fenwick, een consulterend neuropsychiater, denkt dat ‘het vermogen om het positieve te zien in tegenspoed niet zomaar dwaas optimisme is, maar een gezond mechanisme van zelfbescherming met een goede biologische basis’.9 Optimisme lijkt een medisch goedgekeurd ingrediënt van succes en geluk, en de sterkste motiverende kracht van de wereld. Hoop werd door C.R. Snyder, een psycholoog aan de universiteit van Kansas, specifiek gedefinieerd als ‘de overtuiging dat je de wil hebt en de weg om je doelen te verwezenlijken, wat die ook mogen zijn’.10

Jezelf gelukkiger maken door op een andere manier over jezelf te denken

Vind jij jezelf succesvol of niet? Als je jezelf niet succesvol vindt, kun je er zeker van zijn dat er een groot aantal mensen is dat minder gepresteerd heeft dan jij en die door de meeste mensen minder succesvol

genoemd zouden worden dan jij. Iemands perceptie van zijn eigen succes is bevorderlijk voor succes en geluk. Het idee dat je geen succes hebt, staat succes en geluk in de weg.

Hetzelfde geldt met betrekking tot het gevoel van geluk of ongeluk. Richard Nixon maakte een einde aan de oorlog in Vietnam door te verklaren dat Amerika zijn doel had bereikt. Dat dit niet de hele waarheid was, deerde niemand. Men kon zo tenminste beginnen het zelfrespect van Amerika weer op te bouwen. Net zo kun je jezelf gelukkig of ongelukkig maken door te beslissen hoe je je voelt.

Kies voor het geluk. Je bent dit jezelf en anderen verschuldigd. Als je niet gelukkig bent, maak je je partner en iedereen die langdurig in je nabijheid verkeert minder gelukkig. Je hebt daarom een positieve plicht om gelukkig te zijn.

Volgens psychologen hebben alle percepties van geluk te maken met ons gevoel van eigenwaarde. Een positief zelfbeeld is onontbeerlijk voor geluk. Je kunt en moet een gevoel van eigenwaarde cultiveren. Je weet dat je dit kunt: zorg ervoor dat je je niet schuldig voelt, vergeet je zwakheden, richt je op je sterke punten en bouw daarop voort. Denk aan alle goede dingen die je gedaan hebt, alle kleine en grote prestaties die je sieren, alle positieve feedback die je in je leven kreeg. Er valt veel goeds over je te zeggen. Zeg dat dan ook, of denk het tenminste. Je zult verbaasd staan over hoeveel dit uitmaakt voor je relaties, je prestaties en je geluk.

Je hebt misschien het idee dat je jezelf voor de gek houdt. Maar wanneer je een negatief zelfbeeld hebt, houd je jezelf eigenlijk net zo goed voor de gek. Iedereen vertelt zichzelf een verhaal over zichzelf. We moeten wel: er is geen objectieve waarheid. En dan kun je beter een positief dan een negatief verhaal kiezen. Op die manier vergroot je het totale menselijke geluk, te beginnen bij jezelf, waarna het ook uitstraalt op anderen.

Zet alle wilskracht waarover je beschikt in om jezelf gelukkig te maken. Bedenk de juiste verhalen over jezelf en geloof erin!

Jezelf gelukkiger maken door gebeurtenissen te veranderen

Verder kunnen we veel gelukkiger worden door de gebeurtenissen op ons pad te veranderen. Niemand heeft volledig greep op de gebeurtenissen, maar wel meer dan we denken.

Als ophouden ongelukkig te zijn de beste manier is om gelukkig te worden, moeten we om te beginnen situaties en mensen uit de weg gaan die ons depressief of ongelukkig maken.

Jezelf gelukkiger maken door andere mensen te kiezen met wie je het meest omgaat

Er zijn medische bewijzen dat we sterke stress aankunnen wanneer we enkele uitstekende persoonlijke relaties hebben. Maar alle soorten relaties die een groot deel van onze tijd in beslag nemen en deel uitmaken van de structuur van ons dagelijks leven, thuis, op het werk of in ons sociale leven, beïnvloeden in sterke mate ons geluk en onze gezondheid. Om te spreken met John Cacioppo, een psycholoog aan Ohio State University:

De belangrijkste relaties in je leven, de mensen die je dag in dag uit ziet, zijn bepalend voor je gezondheid. En hoe meer de relatie in je leven betekent, des te groter het effect op je gezondheid. 11

Denk eens na over de mensen die je elke dag ziet. Maken zij je gelukkiger of minder gelukkig? Zou je de tijd die je in hun gezelschap doorbrengt navenant kunnen veranderen?

Vermijd de slangenkuilen

Iedereen komt in een groot aantal situaties waarmee hij nauwelijks uit de voeten kan. Het komt mij bijvoorbeeld zinloos voor om mensen te trainen niet bang te zijn voor slangen. Het is slimmer om het oerwoud (of de dierenwinkel) te vermijden.

Iedereen wordt natuurlijk door andere dingen van zijn stuk gebracht. Ik word zelf bijvoorbeeld altijd kwaad wanneer ik met zinloze bureaucratie te maken krijg. Ik voel de stress toenemen wanneer ik meer dan enkele minuten met een advocaat te maken heb. Ik word ongeduldig in de file. Ik raak enigszins gedeprimeerd wanneer ik enkele dagen de zon niet zie. Ik heb er een hekel aan wanneer ik met te veel medemensen in dezelfde ruimte gepropt wordt. Ik kan het niet uitstaan wanneer mensen uitvluchten verzinnen en uitvoerig problemen uitspinnen waarop ze geen greep hebben. Als ik tijdens de spits zou moeten forensen, voor mijn werk met advocaten moest omgaan en in Zweden zou wonen, zou ik zeker een depressie krijgen en mezelf mogelijkerwijs van kant maken. Maar ik heb geleerd dergelijke situaties zo veel mogelijk uit de weg te gaan. Ik forens niet, ik vermijd het openbaar vervoer tijdens de spits, ik zorg ervoor dat ik ten minste één week per maand in de zon kan zijn, ik schakel iemand anders in om de bureaucratie af te handelen, ik vermijd files zelfs als dit mij meer tijd kost, ik ga het gezelschap van mensen met een negatieve instelling uit de weg, en de telefoonverbinding raakt op een mysterieuze manier verbroken wanneer ik langer dan vijf minuten

met een advocaat praat. Door al deze maatregelen ben ik een stuk gelukkiger.

Jij hebt ongetwijfeld je eigen punten waardoor je onder druk komt te staan. Noteer deze nu! Richt je leven zo in dat je er zo min mogelijk mee te maken krijgt. Schrijf nu direct op hoe! Controleer elke maand in welke mate je hierin slaagt. Feliciteer jezelf met elke kleine stressfactor die je hebt kunnen omzeilen.

In hoofdstuk 10 heb je vastgesteld wat jouw eilanden van ongeluk zijn. Je hebt een hekel aan je werk! Je partner deprimeert je! Of iets specifieker: je haat een derde van je werk en kunt de vrienden of familie van je partner niet uitstaan, de omgang met je baas is een marteling en je haat huishoudelijk werk. Uitstekend: je weet nu duidelijk hoe de zaken ervoor staan. Nu moet je nog maatregelen nemen!

Dagelijkse geluksgewoonten

Nadat je de oorzaken van je ongeluk hebt weggenomen – of ten minste hebt bedacht hoe je dit gaat doen – ga je met al je energie op zoek naar het geluk. En waarom zou je niet direct beginnen? Geluk is sterk existentieel. Geluk bestaat alleen nu. Geluk uit het verleden is een herinnering, geluk in de toekomst kun je plannen, maar het plezier dat je daaraan ontleent, kan alleen in het heden worden ervaren.

Iedereen heeft een stel dagelijkse geluksgewoonten nodig, ongeveer zoals we ook onze dagelijkse beweging en gezonde eetgewoonten nodig hebben (en daarmee heeft het geluk ook ten dele te maken). In figuur 44 zie je een overzicht van mijn zeven dagelijkse geluksgewoonten.

1 Beweging

2 Geestelijke stimulans

3 Spirituele/artistieke stimulans/meditatie

4 Een goede daad doen

5 Plezierig samenzijn met een vriend

6 Jezelf verwennen

7 Jezelf feliciteren

Figuur 44 Zeven dagelijkse geluksgewoonten

Een onontbeerlijk ingrediënt van een gelukkige dag is *beweging.* Ik voel me altijd goed na het sporten (op het moment zelf is het meestal afzien). Schijnbaar komt dit omdat er tijdens inspanning endorfine vrijkomt, een natuurlijk antidepressivum dat lijkt op bepaalde stimulerende medicijnen (maar zonder risico of kosten!). Dagelijks sporten is een must: als je er geen gewoonte van maakt, doe je het te weinig. Op werkdagen kun je het beste sporten voordat je begint. Zo voorkom je dat je sporttijd in het gedrang komt door onverwachte werkdruk. Als je veel reist, moet je je sporttijd plannen als je de tickets koopt, en zo nodig het rooster daaraan aanpassen. Als je een topfunctionaris bent, zeg je tegen je secretaresse dat zij tot tien uur geen besprekingen mag boeken, zodat je genoeg tijd hebt om te sporten en je op de komende dag voor te bereiden.

Een ander belangrijk onderdeel van een gelukkige dag is *geestelijke stimulans.* Misschien krijg je deze op het werk, maar als dit niet het geval is, moet je er zelf voor zorgen dat je elke dag intellectuele of geestelijke oefening krijgt. Dit kan op veel manieren, al naargelang je belangstelling: kruiswoordraadsels, bepaalde kranten en tijdschriften, boeken, ten minste twintig minuten praten met een intelligente vriend over een abstract onderwerp, een kort artikel of een journalistieke bijdrage schrijven, in principe alles wat actief denken vereist (tv-kijken telt niet, zelfs niet als het intellectuele programma's zijn).

Een derde onontbeerlijke dagelijkse gewoonte is *spirituele of artistieke stimulans.* Dit gebod is niet zo dreigend als het klinkt, en houdt alleen maar in dat je een halfuur per dag spirituele input zoekt. Een concert, museum, theater of bioscoop bezoeken, komen alle in aanmerking, net zoals een gedicht, de zonsopgang of zonsondergang, de sterren of iets anders dat je stimuleert en boeit (zelfs een sportwedstrijd, politieke bijeenkomst, kerk of park). Ook meditatie werkt goed.

Dagelijkse geluksgewoonte nummer vier is *iets voor iemand anders doen.* Dit hoeft geen groots liefdadigheidswerk te zijn, maar kan gewoon betekenen dat men iets aardigs voor iemand doet: zijn parkeermeter betalen of extra moeite doen om iemand de weg te wijzen. Zelfs een korte altruïstische daad kan een uitstekende invloed op je humeur hebben.

De vijfde gewoonte is *een plezierig samenzijn met een vriend.* Hiermee bedoelen we een samenzijn van ten minste een halfuur, je kunt van alles doen (koffie drinken, een borrel pakken, eten, een wandeling maken).

Gewoonte nummer zes is *jezelf verwennen.* Maak nu een lijst van alle pleziertjes waarmee je jezelf zou kunnen verwennen (maak je geen zorgen, je hoeft de lijst aan niemand te laten zien!). Je kunt deze lijst dan elke dag raadplegen en er ten minste één kiezen.

De laatste gewoonte is dat je jezelf aan het eind van de dag *feliciteert* dat je de dagelijkse geluksgewoonten hebt gevolgd. Het doel van dit alles is dat je er gelukkiger van wordt, en dus kun je een score van vijf of meer (inclusief nummer zeven) als een succes aanmerken. Als je ook de vijf niet haalt, maar toch iets bijzonders gepresteerd of genoten hebt, dan kun je jezelf evengoed feliciteren met een dag die de moeite waard was.

Snelle manieren om gelukkig te worden

Naast de zeven geluksgewoonten vind je in figuur 45 zeven snelle manieren om gelukkig te worden.

1 Zoveel mogelijk greep op je leven

2 Bereikbare doelstellingen

3 Flexibiliteit

4 Een hechte relatie met je partner

5 Enkele gelukkige vrienden

6 Enkele hechte bondgenoten in het kader van je werk

7 De voor jou ideale levensstijl

Figuur 45 Zeven snelle manieren om gelukkig te worden

Manier nummer 1 is *ervoor zorgen dat je zo veel mogelijk greep op je leven krijgt.* Te weinig greep op het leven kan een belangrijke oorzaak zijn van onbehagen en onzekerheid. Ik zou liever een lange vertrouwde omweg maken door een stad dan een kortere route die ik niet ken.

Buschauffeurs zijn gefrustreerder dan conducteurs en lopen meer risico op een hartaanval, niet alleen omdat ze onvoldoende bewegen op het werk, maar ook omdat ze minder greep hebben op het verkeer. Werken in een klassieke grote bureaucratie leidt tot vervreemding, omdat men geen greep heeft op het werk. Mensen die eigen baas zijn en hun werktijden en planning zelf kunnen bepalen, zijn gelukkiger dan mensen in loondienst die dit niet kunnen.

Om zo veel mogelijk greep op je leven te krijgen, moet je plannen en risico's niet uit de weg gaan. Je moet echter het geluksdividend hiervan niet onderschatten.

Redelijke, bereikbare doelen stellen is de tweede manier. Psychologisch onderzoek heeft uitgewezen dat we waarschijnlijk het meest presteren wanneer we redelijk veeleisende, maar niet te hoge doelen stellen. Te lage doelstellingen leiden vaak tot zelfgenoegzaamheid; we accepteren middelmatige prestaties. Maar te hoge doelstellingen – het soort doelstellingen die mensen stellen die zich schuldig voelen of belast zijn met veel te hoge verwachtingen – zijn demoraliserend en leiden tot een zichzelf waarmakend zelfbeeld van mislukking. Bedenk dat je probeert gelukkiger te worden. Als je twijfelt bij de formulering van je doelstellingen, houd je ze aan de gemakkelijke kant. Voor je geluk is het beter om lage doelen te stellen die je haalt, dan hoge die je niet haalt, zelfs als de laatste tot objectief betere prestaties hadden geleid. Als je moet kiezen tussen prestatie en geluk, kies je voor geluk.

De derde manier is *flexibiliteit wanneer onverwachte gebeurtenissen plannen en verwachtingen verstoren.* John Lennon merkte eens op dat het leven is wat er gebeurt terwijl we andere plannen maken. We moeten ernaar streven onze plannen te realiseren zodat het leven ons niet zomaar overkomt, maar er tegelijkertijd rekening mee houden dat het leven zijn bedenkingen en omleidingen zal opwerpen. Je moet de niet-geplande bijdrage van het leven opgewekt en speels accepteren als contrast voor onze plannen. Zo mogelijk moeten we de niet-geplande bijdragen van het leven in ons eigen plan opnemen en zo naar een nog hoger niveau tillen. Als onze fantasie ons hier in de steek laat, moeten we proberen een oplossing te vinden of de stoorfactor te elimineren. Als deze tactieken beide niet werken, moeten we de aspecten waarop we geen greep hebben waardig en volwassen accepteren en ons richten op zaken die we wel kunnen vormen. Onder geen beding moeten we ons van de wijs laten brengen, kwaad worden, aan onszelf gaan

twijfelen of verbitterd raken als het leven zich niet aan onze plannen houdt.

Ten vierde moeten we een *hechte relatie opbouwen met een gelukkige partner.* We zijn geprogrammeerd om een hechte relatie op te bouwen met één persoon. De partnerkeuze is een van de weinige beslissingen in het leven (een van de 20 procent) die mede bepaalt of we gelukkig zijn of niet. Seksuele aantrekkingskracht is een van de grote mysteriën van de wereld en is een extreme vorm van het 80/20-principe: de echte vonk kan in enkele vluchtige seconden overslaan, zodat je 99 procent van de aantrekkingskracht voelt in 1 procent van de tijd en je direct weet dat dit degene voor je is!12 Maar door het 80/20-principe moet je op je hoede zijn: er kunnen gevaren en verspild geluk in het verschiet liggen. Bedenk dat je in theorie met veel mensen een verbintenis kunt aangaan; het bloed zal nog wel eens naar je hoofd (of naar je hart) stijgen.

Als je nog geen partner hebt gekozen, moet je bedenken dat je geluk in sterke mate wordt beïnvloed door het geluk van je partner. Omwille van je geluk en de liefde wil je je partner gelukkig maken. Maar dit is een stuk gemakkelijker wanneer je partner om te beginnen al een gelukkig karakter heeft en/of dagelijks bewust iets doet om gelukkig te worden (bijvoorbeeld mijn geluksgewoonten). Als je je verbindt aan een ongelukkige partner, is de kans groot dat je zelf ook ongelukkig wordt. Het is een nachtmerrie om te leven met mensen die weinig zelfrespect en zelfvertrouwen hebben, hoe sterk de wederzijdse liefde ook bindt. Als je zelf heel gelukkig bent, lukt het misschien net om een ongelukkig iemand gelukkig te maken, maar dat zal heel wat moeite kosten. Twee enigszins ongelukkige mensen die veel van elkaar houden, kunnen misschien geluk voor beiden bereiken als ze beiden vastbesloten zijn om gelukkig te worden en daar ook dagelijks aan werken. Ik zou er echter niet op rekenen. Twee ongelukkige mensen zullen elkaar gek maken, ook al houden ze nog zoveel van elkaar. Als je gelukkig wilt worden, moet je een gelukkige partner zoeken.

Het kan natuurlijk zijn dat je al een partner hebt die niet gelukkig is en je bent dus ook aanmerkelijk minder gelukkig. Als dit het geval is, moeten jullie er beiden veel energie in steken om gelukkig te worden.

De vijfde manier is *hechte vriendschapsbanden cultiveren met enkele gelukkige vrienden.* Het 80/20-principe voorspelt dat de meeste bevrediging die je aan al je vrienden ontleent, afkomstig is van een klein aantal goede vrienden. Dit principe geeft ook aan dat je je tijd waarschijnlijk verkeerd besteedt en te veel tijd besteedt aan minder

goede vrienden en te weinig tijd aan goede vrienden. (Je steekt misschien meer tijd in individuele goede vrienden, maar er zijn meer minder goede vrienden in de vriendenportefeuille die samen meer tijd in beslag nemen dan de goede.) Je kunt dit probleem oplossen door bij jezelf na te gaan wie de goede vrienden zijn en hun 80 procent van de ‘vriendentijd’ te geven (en ook absoluut meer tijd aan hen te besteden). Je moet proberen deze goede vriendschappen zo stevig mogelijk te maken, want zij vormen voor beide partijen een bron van veel geluk.

Manier 6 lijkt enigszins op manier 5: *sterke professionele bondgenootschappen ontwikkelen met een klein aantal mensen wier gezelschap je op prijs stelt.* Je hoeft niet bevriend te raken met iedereen op het werk of alle mensen uit je bedrijfstak. In dat geval zou je de vriendschap te dun uitsmeren. Maar enkelen moeten goede vrienden en bondgenoten worden, mensen wie niets te veel is om je te helpen en voor wie je ook alles overhebt. Dit is niet alleen bevorderlijk voor je carrière. Het zal ook in grote mate het plezier bevorderen dat je in je werk hebt; je voorkomt zo ook dat je je op het werk vervreemd voelt; en ook heb je zo een schakel tussen werk en ontspanning. Deze eenheid is onontbeerlijk, wil je volledig gelukkig zijn.

De laatste manier om permanent gelukkig te worden is *de levensstijl ontwikkelen die jij en je partner willen.* Dit vereist een harmonieuze balans tussen werk, thuis en je sociale leven. Dit betekent dat je woont waar je wilt werken, dat je de levenskwaliteit hebt die je wilt, en tijd voor je gezin en sociale leven, en dat je op het werk net zo gelukkig bent als daarbuiten.

Conclusie

Geluk is een plicht. We moeten voor het geluk kiezen. We moeten aan ons geluk werken. En zo delen we ons geluk met de mensen die het dichtste bij ons staan en zelfs met degenen die we toevallig tegenkomen.

16

.

Je stille bondgenoot

De kracht de wereld te bewegen ligt in je onderbewuste

– William James, baanbrekende Amerikaanse psycholoog1

Onder de bovenstroom, ondiep en licht,

Van wat we zeggen – als onderstroom,
als licht, van wat we denken – glijdt
geluidloos, duister, sterk en diep,
*de stroom van wat we voelen, echt.*2
– Matthew Arnold, victoriaanse dichter

Iedereen heeft een stille bondgenoot die zonder noemenswaardige inspanning zorgt voor fantastische resultaten. Hij bepaalt grotendeels je succes en geluk. Toch gebruiken weinig mensen hem ten volle. Ik doel op de geest, met name het krachtigste deel met het sterkste 80/20-gehalte, het onderbewuste. Dit kan onze grootste vriend zijn als we het leren waarderen en goed programmeren.

Wat is het onderbewuste?

De eerste die het ontdekte en benoemde was Pierre Janet (1859-1947), de grote – totaal in vergetelheid geraakte – Franse psycholoog. Hij noemde het *subconscient*. Onder het bewuste deel van het denken en de ratio lag volgens hem een krachtig deel van de geest (of het brein) dat sterk bepalend was voor onze emoties en ons gedrag.3 Sigmund Freud deed smalend over de term 'onderbewuste'. Hij gaf de voorkeur aan 'onbewuste'. 'De enige betrouwbare antithese,' beweerde hij, 'is die van bewuste en onbewuste [geest].'4 Zoals bekend was het onbewuste volgens Freud een bergplaats van onprettige herinneringen, verlangens en neuroses – kortom: alles wat sociaal niet acceptabel was en door het bewuste brein werd onderdrukt. Carl Jung keek pragmatischer en positiever naar het onbewuste. Volgens hem zou onze geest 'een hopeloze warboel worden' zonder deze enorme bergplaats van herinneringen en kennis.5

Net als Jung hanteert de moderne psychologie een positieve kijk op het onbewuste of onderbewuste. Die termen zijn verwisselbaar, ik gebruik verder 'onderbewuste'. Dr. Paul MacLean (hoofd van het Laboratory of Brain Research and Behavior van het (US) National Institute of Mental Health) heeft het drieledige model van het brein ontwikkeld. Volgens hem is het bewuste deel van het menselijk brein het recentste – de cortex, toch ook al minstens 40.000 jaar oud en nog steeds in ontwikkeling. Het zoogdierenbrein is veel ouder, zo'n 50 miljoen jaar. Dit stuurt gevoelens en emoties aan en stelt zoogdieren in staat om voor hun jongen te zorgen. Nog ouder is het reptielenbrein dat zich 250 miljoen jaar geleden heeft ontwikkeld om reptielen toe te rusten voor hun bestaan. Dit reptielenbrein, dat zoogdieren en mensen dus ook hebben, stuurt alle lichaamsfuncties aan zoals hartslag, ademhaling en

voortplanting. Het heeft een paranoïde inslag die zorgt voor een nuttig besef van dreigingen – een aanleiding om te kiezen voor vechten of vluchten. Laatst op vakantie in de Provence stond ik op het punt de weg op te lopen. Het reptielenbrein waarschuwde me, en maar goed ook: met grote snelheid kwam er een auto aan geraasd.Onze bewuste geest heeft de regie over de typisch menselijke eigenschappen redeneren en denken; het onderbewuste omvat het reptielen- en zoogdierenbrein en gaat over alle lichaamsfuncties die ons in leven houden (reptielenbrein), en onze emoties en herinneringen (zoogdierenbrein).

Er zijn vier cruciale verschillen tussen het bewuste en onderbewuste. Het onderbewuste is veel groter: het beslaat naar schatting 92 procent van het totale brein.

• Het bewuste kan maar één ding tegelijk. Daarom moet je nooit sms'en of bellen terwijl je rijdt. Het onderbewuste kan talloze dingen tegelijk.

• Het bewuste heeft een beperkt geheugen, het onderbewuste vrijwel onbeperkt – al kunnen we maar een klein deel daarvan naar het bewuste halen.

• Het onderbewuste heeft geen sturende intelligentie over het bewuste. Het past geen filter toe op informatie – het werkt letterlijk, accepteert alles als waar of geldig. Het is eerder een weeg- dan een denkmachine. Bij tegenstrijdige informatie – ben ik sterk of zwak? – lijkt het onderbewuste zich te laten beïnvloeden door intensiteit, actualiteit en frequentie van de input:

o *Intensiteit* is de kracht van die input en de mate waarin deze doordrongen is van emotie. Als iets ons werkelijk raakt, wordt dit doorgegeven aan het onderbewuste.

o *Actualiteit* is een kwestie van hoe recent de input is – actuele input komt bovenop in het onderbewuste, net als bij het bewuste trouwens.

o *Frequentie* is het aantal malen dat een input tot je komt in vergelijking met het tegengestelde. Het onderbewuste wordt sterk beïnvloed door herhaling.

Evenals het bewuste kampt het onderbewuste met cognitieve dissonantie – het kan niet uit de voeten met twee tegengestelde inputs tegelijk. Het moet kiezen voor één consistent perspectief.

Het verschil is dat het bewuste – mits goed getraind – onderscheid kan maken tussen goede en slechte informatie, tussen waarheid en onwaarheid.

• Het onderbewuste werkt in beelden en emoties; het bewuste in ratio en logica. Je weet misschien dat een reclamespot niet objectief is en weinig echte informatie bevat over de waarde van een product. Maar reclame richt zich op het onderbewuste en kan zeer effectief gebruikmaken van emotie. Het is interessant dat door de technologische veranderingen van de afgelopen vijftig jaar de ‘ruilvoet’ steeds meer verschuift naar het onderbewuste. Volgens Marshall McLuhan wordt de eeuwenlang overheersende boekdrukkunst (ratio) steeds meer verdrongen door het elektronische tijdperk van beelden en appels aan emotie – vooral sinds de komst van de tv.6

Volgens Joseph LeDoux, een hersenonderzoeker, worden beslissingen bijna altijd genomen op emotionele gronden: ‘Hersentoestanden en lichamelijke reacties zijn de fundamentele feiten van een emotie. De bewuste gevoelens vormen de franje, het glazuur op de emotionele taart.7

Andere onderzoekers hebben echter aangetoond dat bewuste gedachten – geuit in wat je zegt en schrijft – sterk bepalend zijn voor onze emoties. Er is een wirwar van terugkoppelingslussen tussen het bewuste en onderbewuste. Oppassen wat je denkt dus!

• Laten we het woord wilskracht eens in tweeën hakken – het bewuste heeft de wil, het onderbewuste de kracht. Pogingen om wilskracht uit te oefenen via het bewuste werken averechts. Om met de theoloog Harry Williams te spreken: ‘Ik denk absoluut niet dat ik die kracht [om mezelf te verbeteren] kan opbrengen met behulp van eenvoudige wilskracht. Het idee van wilskracht impliceert een verdeeldheid – twee dingen die elkaar in tegengestelde richting duwen.’8

Veranderen doe je door het woord ‘wilskracht’ te splitsen – en het onderbewuste (de kracht) te laten aansturen door het bewuste (de wil). Ik laat zien hoe dit kan.

• We kunnen dezelfde spanning tussen de wil van het bewuste en de kracht van het onderbewuste ook onderzoeken door de wil tegenover de verbeelding te zetten. Emile Coué (1857-1926), de beroemde Franse psycholoog en uitvinder van autosuggestie, zei: ‘In een conflict tussen wil en verbeelding wint de verbeelding altijd.’9 De wil komt uit het bewuste, de verbeelding uit het onderbewuste. Het bewuste moet niet wilskracht inzetten om zijn zin te krijgen, maar verbeelding inzetten die wordt ontleend aan het onderbewuste.

• In het bewuste zetelt de kennis, in het onderbewuste de creativiteit. Waar zou surrealistische kunst anders vandaan komen? Salvador Dalí had de gewoonte om ontspannen te gaan zitten dagdromen om de merkwaardige beelden op te roepen die hij schilderde. Om te zorgen dat hij ze niet vergat, hield hij een voorwerp in zijn hand. Als hij de beelden voor zijn geestesoog zag, ontspande zijn greep. Doordat het voorwerp op de grond viel, werd hij wakker. Dan schilderde hij wat zijn geestesoog had gezien.10

• Het bewuste kan zich het verleden herinneren en plannen voor de toekomst maken. Het onderbewuste leeft in een eeuwig heden. (Hierover later meer.)

Ten slotte is het bewuste een kwestie van inspanning – denken doet bijna pijn, daarom doen veel mensen het zo min mogelijk. Het onderbewuste vergt geen inspanning en draait onophoudelijk op de achtergrond.

Waarom het onderbewuste een typisch geval van 80/20 is

Om te beginnen levert het onderbewuste enorme resultaten zonder bewuste inspanning. Het houdt ons gezond en zorgt voor de emotie en herinneringen waardoor we creatief worden en de wereld kunnen transformeren. Waar vind je verder iets wat zo veel presteert met zo weinig inspanning? Als je je inspant, verdring je het onderbewuste – minder is meer, en meer is minder.

Ten tweede: als je het onderbewuste slim aanspreekt, zoals Dalí, kun je met handige manipulatie fantastische doelen en resultaten bereiken.

Ten derde: de mate waarin het onderbewuste wordt gebruikt is een typisch geval van 80/20, of zelfs 99/1. Hopelijk komt hierin verandering, maar momenteel zet minder dan 1 procent van de mensen hun onderbewuste doelbewust in. En dit minuscule percentage boekt het leeuwendeel van de resultaten.

In talloze voorbeelden zien we hoe wetenschappers tot doorbraken kwamen door hun onderbewuste aan te spreken. Dit gaat steeds volgens hetzelfde patroon. De wetenschapper probeert uit alle macht een antwoord te vinden op een vraagstuk. Jarenlang werkt hij eraan, zonder resultaat. Gefrustreerd schuift hij zijn werk terzijde. En dan opeens – gedachteloos tijdens een alledaags klusje –, komt het antwoord, als een donderslag bij heldere hemel; of soms in een droom, waarna hij midden in de nacht wakker schiet.

De Franse wiskundige Henri Poincaré overkwam dit terwijl hij in een bus stapte, kletsend met een vriend. ‘Ik praatte gewoon door,’ vertelt hij, ‘maar wist zeker dat het probleem was opgelost.’11 De filosoof en wiskundige Bertrand Russell kreeg zijn ingeving terwijl hij in Cambridge een zak pijptabak kocht.

August Kekulé (1829-’96), de Duitse chemicus en Nobelprijswinnaar, werkte jarenlang aan een theorie over chemische structuren. Uiteindelijk gaf hij het op. Eind zomer 1858 zat hij te dromen op het bovendek van een omnibus in Londen, toen hij een visioen kreeg van dansende atomen en moleculen dat hem op zijn theorie van structuur bracht.12 Daarna verdiepte hij zich in de vraag hoe koolstofatomen benzeen vormden. Opnieuw kwam hij er niet op. In 1862 droomde hij van slangen die in hun staart beten, waardoor hij op het idee kwam dat koolstofatomen in benzeen een ring vormen.13

Thomas Edison, Guglielmo Marconi, Charles F. Kettering, Albert Einstein, de Amerikaanse natuurkenner Louis Agassiz, James Watt en veel andere wetenschappers schijnen soortgelijke ervaringen te hebben gehad.14 Wetenschapshistoricus Thomas S. Kuhn bracht in kaart hoe wetenschappers zich gaan verdiepen in een vraagstuk als ze een steeds grotere discrepantie zien tussen de gegevens en de algemeen aanvaarde theorie. Het viel Kuhn op dat een nieuwe theorie bijna nooit ontstaat door een bewuste redenering:

*Het nieuwe paradigma, of een ingeving die later onder woorden kan worden gebracht, dient zich in één klap aan, soms midden in de nacht, in de geest van iemand in een crisis. De aard van dit eindstadium – hoe je komt tot (of constateert dat je bent gekomen tot...) een nieuwe manier om alle verzamelde gegevens te ordenen – blijft hier ondoorgrondelijk, misschien wel voor altijd.*15

Of hij het beseft of niet, Kuhn beschrijft hier de werking van het onderbewuste, dat de gegevens in het geheugen sorteert tot een overtuigend nieuw patroon, waar het bewuste nooit op had kunnen komen.

Tip voor studenten

Lees tijdens een examen alle vragen die je wilt beantwoorden voordat je je eerste antwoord noteert. Op die manier gaat je onderbewuste vast aan de slag met die latere vragen terwijl je bewuste de eerste beantwoordt. Als je aan die volgende vragen begint, stromen de antwoorden overvloedig en snel.

De drie belangrijkste manieren om het onderbewuste in te zetten

Creatieve oplossingen

‘Creativiteit is belangrijker dan kennis’, is een bekende uitspraak van Einstein. Het onderbewuste kan creatieve oplossingen voor problemen leveren. Om enkele toepassingen te noemen:

- Elke creatieve uiting, zoals schilderen, beeldhouwen, poëzie, liedjes schrijven (tekst en muziek), boeken schrijven (fictie en non-fictie), radio en tv maken.
- Nieuwe spellen/games uitvinden.
- Een nieuw bedrijf opzetten.
- Wetenschappelijk en technisch innoveren.
- Een nieuw product ontwikkelen.
- Doorbraken teweegbrengen in maatschappijtheorie en -praktijk.
- Managementtheorieën en hoe je concurrentievoordeel bereikt.

David Brooks schreef:

Het onderbewuste is onderzoekend van aard. [...] Het weegt het belang van diverse factoren die zich aandienen. Rusteloos jaagt het rond – multitasking – terwijl het bewuste druk is met andere zaken. Het probeert nieuwe situaties in overeenstemming te brengen met oude modellen, of aspecten van een probleem te herschikken tot een harmonieus geheel. Het jaagt naar vibraties en metaforen, op zoek naar verbanden, patronen, overeenkomsten. Het gebruikt het hele arsenaal van psychische instrumenten – emoties en fysieke sensaties. 16

Persoonlijke doelen realiseren

Mensen die hun doelen noteren en vaak herzien, hebben meer kans om ze te realiseren. Los daarvan is het de vraag of je jezelf doelen moet stellen of niet.

Zelf denk ik:

- Doelen zijn prima als je echt een deuk in de kosmos wilt slaan, een buitengewone prestatie wilt leveren, of heel veel wilt verdienen.

• Doelen kunnen erg dwingend zijn als je ze niet werkelijk wilt realiseren, maar víndt dat je ze moet nastreven. Als zich geen doelen aan je opdringen, moet je dit misschien gewoon afwachten. De beste en gemakkelijkste manier om doelen te realiseren is: het onderbewuste mobiliseren.

Kalmte

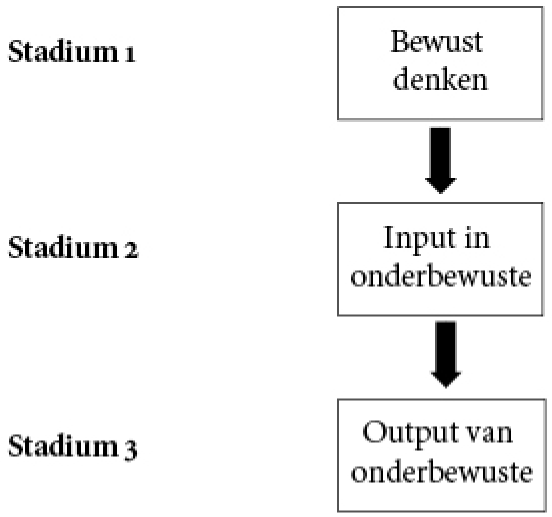
Gemoedsrust en kalmte zijn bijna universele wensen. Iedereen wil de primitieve droom van het paradijs terug – een leven van harmonie en geluk waar je jezelf kunt zijn, en toch verenigd met de wereld. De romantische dichter William Wordsworth (1770–1850) ervoer de natuur als integraal onderdeel van zijn wezen: 'Vaak kon ik me helemaal niet voorstellen dat externe dingen echt buiten mij bestonden. Ik stond in contact met alles wat ik zag, als iets wat niet losstond van mijn eigen onstoffelijke aard maar als onlosmakelijk onderdeel daarvan.'17 Je moet je onderdompelen in waarheid, schoonheid, de zoektocht naar het individuele en gemeenschappelijke belang om de eenheid te herstellen tussen het bewuste en onderbewuste, en tussen onze geest en die van onze naasten en de hele mensheid.

Als we zijn wat we denken, moeten we onze nobelste, creatiefste gedachten naar het oppervlak van ons bewuste halen, en naar de diepte van het onderbewuste. Dit hoeft niet religieus te zijn, maar het moet wel een moreel aspect hebben. Dat is de enige manier om vrede met jezelf te bereiken en tegelijk verenigd te zijn met de wereld.

'Denk aan wat waar is, wat eerlijk is, rechtvaardig, zuiver, aantrekkelijk, aan wat goed bekendstaat: aan wat deugdzaam en prijzenswaardig is, denk aan zulk soort dingen'18 – dit is goede raad voor iedereen – gelovig, agnostisch of atheïstisch. Niet omdat het zou moeten, maar omdat het de weg naar vriendschap is – met jezelf en anderen.

Een nieuw model om het onderbewuste aan te boren

In de meeste boeken wordt het aanboren van het onderbewuste gepresenteerd als iets ingewikkelds. Volgens mij is het heel eenvoudig. Er zijn drie stadia, zoals je ziet in onderstaand diagram:



Het eerste stadium is bewust denken om te benoemen wat je onderbewuste voor je moet doen; en hoe je die opdracht presenteert aan je onderbewuste. Dit stadium is niet gecompliceerd, maar wel het moeilijkste van de drie – je moet er serieus over denken wat je het onderbewuste wilt laten doen.

In het tweede stadium breng je je gedachten over aan je onderbewuste. In veel boeken wordt hier veel ophef over gemaakt, maar dit gaat heel snel en eenvoudig.

Het derde stadium houdt in dat je het antwoord of de output uit het onderbewuste haalt. Ook dit is gemakkelijk, als je het onderbewuste tot je laat doordringen.

Geloof je niet dat het tweede en derde stadium snel en effectief zijn? Denk dan eens aan de keren dat je de wekker had gezet op zeven uur en om één minuut voor zeven wakker werd. Aan welk deel van je geest was dat te danken?

Het kan niet je bewuste geest zijn geweest, want je sliep nog, net voordat je wakker werd. Het moet dus het onderbewuste zijn geweest. Veel mensen laten de wekker voor wat hij is en geven hun onderbewuste de opdracht 'Precies om zeven uur ben ik klaarwakker'. (Verderop leg ik uit waarom je beter de tegenwoordige tijd kunt gebruiken.) Probeer het maar als je me niet gelooft.

In boeken over het onderbewuste of mindfulness vind je veel uitvoerige, complexe instructies, hoe je het onderbewuste moet bereiken door in een alfastaat te geraken, te mediteren, en allerlei andere technieken. Dat is helemaal niet nodig. Het tweede en derde stadium zijn zo gemakkelijk – je hebt er alleen je geest voor nodig.

Stadium 1: bewust denken

Net als bij alle krachtige mentale processen moet je goed bedenken wat je wilt bereiken om het onderste uit de kan te halen met heel weinig

energie. Daarom heeft het eerste stadium enige sturing nodig, al naargelang de drie belangrijkste manieren om het onderbewuste in te zetten.

Regels voor *creatieve oplossingen*:

• Beperk je tot één probleem tegelijk, zodat je het onderbewuste een duidelijk verzoek kunt voorleggen.

• Het moet een kwestie zijn die je na aan het hart ligt. Het moet echt belangrijk voor je zijn om het op te lossen. Bijvoorbeeld iets met werk, je carrière, je privéleven.

• Misschien is het iets wat je al hebt geprobeerd op te lossen met je bewuste geest.

• De kans is groot dat het een 'hoe'-probleem is, bijvoorbeeld:

o Hoe vind ik een compromis tussen werk en gezinsleven?

o Hoe kom ik op de woorden van een song die ik schrijf?

o Hoe bedenk ik een specifiek nieuw product dat veel beter of goedkoper is dan wat momenteel verkrijgbaar is?

o Hoe vermijd ik conflicten met vrienden, gezinsleven, collega's?

• De oplossing die je zoekt is niet alleen goed voor jou, maar voor alle betrokkenen.

Regels voor *doelen stellen*:

• Het doel moet iets zijn wat je werkelijk wilt bereiken.

• Je moet geloven dat je het doel kunt bereiken, hoe klein anderen de kans ook achten. Als jij het niet gelooft, komt je onderbewuste niet in actie.

• Het doel moet nauwkeurig en specifiek zijn geformuleerd.

• Je moet emotioneel toegewijd zijn aan het doel en geloven dat het je geluk en vervulling brengt om het te realiseren.

• Visualiseer jezelf nadat je het doel hebt bereikt, zo specifiek en leuk mogelijk. Gebruik al je zintuigen om je voor te stellen dat je je doel bereikt en het te beschrijven. Hoe ziet je leven eruit? Welke beelden en geuren associeer je ermee? Hoe vier je dat je het doel hebt bereikt, en met wie? Hoe ziet je dagelijks leven er dan uit, en wie profiteert verder van wat je hebt bereikt?

• Je moet weten en geloven dat het doel helemaal jouw ding is, toegesneden op jouw individuele eigenschappen. Het doel is je bestemming.

• Misschien duurt het jaren, maar je moet je in de tegenwoordige tijd voorstellen dat je het bereikt. Zoals ik al opmerkte, leeft het onderbewuste in een eeuwig heden – de toekomst en het verleden zijn een soort gegevens die voorgoed in het heden zitten.

• Dit is moeilijk uit te leggen, dus ik zal proberen het te illustreren zo goed en zo kwaad als het gaat. Als je een film kijkt, bestrijkt die ook een verleden en een toekomst, maar die zijn samengeperst in negentig minuten. Op een gegeven moment ben je halverwege het leven van de personages, maar toch is het voor jou altijd in het heden. Als je terzijde kunt zetten dat het hier om anderhalf uur van je leven gaat en je voorstelt dat je het allemaal in één moment bekijkt, heb je een idee hoe het onderbewuste werkt.

Ik vind dat mysterieus. Hoe kan het onderbewuste een idee hebben van een doel in de toekomst, en je helpen dit te bereiken, als het niet beseft dat er een toekomst in je leven is? Maar voor het onderbewuste is alle tijd eendimensionaal; alle tijd is tegenwoordige tijd. Alles is een instantfilm, die zich tijdloos ontrolt.

Als je je onderbewuste wilt manipuleren, moet je de gegevens zo presenteren dat het onderbewuste je begrijpt. Om de toekomst te realiseren moet je je deze voorstellen en laten aanvoelen als het heden. Als je de toekomst perfect kon zien, was het zo echt en tegenwoordig als het heden. Zo is dat voor het onderbewuste: de tijd staat stil en is geen dimensie van de werkelijkheid. Voor het onderbewuste is werkelijkheid verbeelding en verbeelding werkelijkheid. Het perspectief van het onderbewuste kan je helpen de toekomst heden te maken en je verbeelding je werkelijkheid. Als je een fantastische film hebt gezien is elke scène die je je herinnert voorgoed in je heden, ongeacht de datum van de film. Het gaat om de intensiteit van de impact, je vermogen om je die scènes weer voor te stellen. Niet om de dimensie tijd, die is niet relevant.

Regels voor *kalmte*:

• Als je iets positiefs over jezelf zegt en het gelooft, dringt dit door tot het onderbewuste. De volgende bewegingen of affirmaties helpen je om je doel te bereiken:

- Ik ben dankbaar voor...
- Ik voel me sterk, gul, blij, gelukkig, ingebed in de wereld, goedgehumeurd...
- Ik ben creatief omdat...
- Mijn werk is belangrijk en nuttig omdat...
- Ik heb geluk dat ik anderen kan helpen – formuleer het specifiek: wie, hoe, en wanneer?
- Ik ben gezond.

- o Ik heb goede vrienden – ik ben graag in hun gezelschap en kan op hen rekenen.
- o Ik heb geluk dat ik een fantastische liefdespartner heb – of ik ga binnenkort iemand ontmoeten die mijn levenspartner wordt.
- o Ik heb geluk dat ik op zo'n mooie plek woon, of dat ik naar een mooie plek op vakantie ga (of ben geweest).
- o Ik ben echt enthousiast over...
- o Het boek dat ik lees is fantastisch... enzovoort.

De 'Ik ben/Ik heb'-uitspraken kun je vele malen per dag doen, bij elke enigszins redelijke aanleiding – 'hoe gaat het met je?' – terwijl je zit te kletsen met een vriend, of zelfs wanneer je alleen bent. De beweringen schijnen beter te werken als je ze uitspreekt, maar je kunt ze ook noteren in een dagboek.

Er zijn wel wat culturele haken en ogen. Ik ben Brits en Britten vinden zulke uitspraken een beetje – hoe zal ik het zeggen – onbeschaamd? Onbescheiden? Onbetrouwbaar? Onbehouwen? Misschien geldt dat ook voor jou, los van je nationaliteit. Toch is dit de beste manier als je werkelijk verlangt naar kalmte en gemoedsrust. Optimistische uitspraken werken!

Je moet niet alleen je situatie maar ook jezelf positief bekijken als het enigszins kan. Niemand is perfect. Maar voor je gemoedsrust moet je wel het idee hebben dat je de wereld iets te bieden hebt; dat je jezelf verbetert; en dat je goede bedoelingen hebt. Zonder zulke overtuigingen is het leven somber, en wie wil er leven in een somber landschap?

Het klinkt afgezaagd, maar de volgende uitspraken zijn effectief:

- 'Ik word elke dag beter, in elk opzicht.' (Emile Coué)
- 'Denk aan jezelf zoals je wilt zijn.' (Harry Carpenter)
- 'Ik ben bezig de best mogelijke versie van mezelf te worden.' (Matthew Kelly)
- 'Ondanks al mijn tekortkomingen lever ik een positieve bijdrage aan de wereld.'
- 'Ik streef naar waarheid en schoonheid.'

Stadium 2: Input in het onderbewuste

Drie ontspannen manieren om berichten naar je onderbewuste te sturen:

1 Ontspannen en dagdromen

- Ga in een gemakkelijke stoel zitten op een rustige privéplek, bij voorkeur buiten.
- Ontspan.

• Zet alle gedachten van je af (behalve de boodschap die je gaat overbrengen).

• Stuur de boodschap naar je onderbewuste – eventueel in stilte, maar liever hardop.

2 Dagdromen tijdens sporten op de automatische piloot

• Kies een routinevorm van beweging, die je kunt doen zonder te denken (idealiter iets wat je heel vaak doet).

• Het moet iets zijn wat je gemakkelijk alléén doet, zonder stress of zware belasting. Voor mij werken fietsen of wandelen in matig tempo goed.

• Lees of denk voor het sporten de boodschap voor het onderbewuste. Als je eraan denkt, herhaal je de boodschap tijdens het sporten en dagdromen. Herhaal de boodschap in elk geval als je klaar bent.

3 Voor het slapengaan

• Luister enkele minuten naar ontspannende of trance-achtige muziek. (Ik luister elke avond naar dezelfde cd, el-Hadra, de 'Mystik Dance', uitgebracht door Edition Akasha in München. Dit brengt me in de juiste modus om te gaan slapen en te praten tegen mijn onderbewuste.)

• Eén, twee minuten voordat je in slaap valt, als je al wegzakt of soezerig wordt, spreek je de boodschap hardop uit, of in je hoofd.

• Kijk uit naar een goede nachtrust en leuke dromen.

• Herhaal de boodschap als laatste wat je zegt voordat je in slaap valt.

Stadium 3: Output van onderbewuste

Je onderbewuste zal proberen het antwoord of de boodschap over te brengen naar je bewuste. Die komt wel aan, tenzij je het verdringt met energieke activiteiten of een rusteloze geest. Het is bevorderlijk als je een paar maal per dag ontspant en dagdroomt, zoals in de suggesties voor stadium 2.

Vaak komt het antwoord 's nachts of 's ochtends als je licht slaapt of sluimert in het uur voordat je wakker wordt. Leg een notitieboekje op je nachtkastje. Inzichten die doorkomen voordat je in slaap valt, kun je dan noteren voordat je ze vergeet.

Tot besluit

Als je de kracht van het onderbewuste hebt leren kennen, kun je je vrienden en familie hiermee op weg helpen. Geef hun dit boek of leen het uit. Een ongekend voordeel met minimale inspanning.

DEEL VIER

NIEUWE INZICHTEN:

HET PRINCIPE NOGMAALS

ONDER DE LOEP

17

.

Succes dankzij 80/20-netwerken

De netwerksamenleving verandert de menselijke ervaring wezenlijk.

– Manuel Castells, Spaans socioloog

Toen ik de eerste twee edities op papier zette, had ik geen idee waarom het principe zo goed werkte. Ik citeerde de econoom Josef Steindl: ‘De wet van Pareto heeft de economie opgezadeld met een enorme zwerfsteen: een empirische wet die niemand kan verklaren.’ Nu ben ik enthousiast omdat ik meen de waaromvraag te hebben opgelost. Het antwoord verklaart ook waarom 80/20 steeds vaker voorkomt en ons leven op mysterieuze, verbluffende wijze beïnvloedt.

Dat komt door de toenemende kracht van netwerken. Netwerken groeien al lang in aantal en invloed. De eerste eeuwen langzaam, sinds circa 1970 sneller, spectaculairder. Bij netwerken zien we het 80/20-effect – die typische verdeling, vaak extreem scheef. Het principe komt vaker voor omdat er meer netwerken zijn en die zorgen voor meer 80/20-verschijnselen.

De invloed van netwerken neemt toe, hetzelfde geldt voor 80/20. Het belang hiervan kan niet hoog genoeg worden aangeslagen. Zoals Manuel Castells zegt, betekent de netwerksamenleving een wezenlijke

verandering in de menselijke ervaring. De aard van die verandering is geworteld in het 80/20-principe. Geen enkel type organisatie of ervaring is zo uitgesproken 80/20 van aard als een netwerk.

Het is cruciaal om inzicht te krijgen in netwerken, en in de vraag waarom ze toenemen in importantie; waarom ze die typische 80/20-kenmerken vertonen; en hoe we daar ons voordeel mee kunnen doen. Als we geen notie hebben van 80/20 en netwerken, ontgaat ons de meest ingrijpende verandering in het bedrijfsleven en de samenleving.

Wat is een netwerk dan?

Kevin Kelly, voormalig redacteur van *Wired*, verwoordt het fraai:

Een netwerk is een organisatie met een zodanig minimum aan structuur dat je nog net van structuur kunt spreken.

Facebook en Twitter zijn netwerken; hetzelfde kun je zeggen van terroristische organisaties; criminele bendes; politieke groeperingen; voetbalteams; internet; de Verenigde Naties; een groep vrienden; het mondiale financiële stelsel. Allerlei organisaties met internet of apps als basis zijn opgekomen en hebben ongekende rijkdom gegenereerd. Stuk voor stuk zijn dat netwerken of hebben ze netwerken in hun ecosysteem. Denk aan Apple, Google, eBay, Uber, Amazon, Netflix en Airbnb.

Waarin verschillen netwerken van traditionele top-downorganisaties?

Het woord zegt het al: in de laatste ligt het initiatief bij de top. Zulke traditionele organisaties kennen we al eeuwen: staatsbureaucratieën; imperia op basis van legers; vervolgens georganiseerde landbouw en handel; fabrieken; en alle bedrijfsmatige en sociale organisaties van de afgelopen drie eeuwen.

Traditionele organisaties kunnen niet groeien zonder planning van bovenaf, vaak tot in de details. Die plannen worden geïmplementeerd in dure, nauwgezette activiteiten – productontwerp; fabricage; marketing; en verkoop. Het kostte organisaties veel tijd en moeite, mankracht en geld om uit te groeien tot hun maximale omvang en invloed.

Bij netwerken verloopt dat proces anders. De groei ontstaat niet vanuit de organisatie – als die er al is – die het netwerk bezit of financiert, maar van buitenaf. Het netwerk zélf groeit, door wat de netwerkleden doen. Als een bedrijf eigenaar is van het netwerk, zijn de leden ook klanten of potentiële klanten. De groei ontstaat vanuit de interne dynamiek en het eigenbelang van de leden.

Ik geef een voorbeeld van een netwerk waarbij ik bijna vanaf het begin betrokken was: Betfair. Het was opgezet door een groep jonge, onervaren, zeer enthousiaste mensen. Je kunt hen ondernemers noemen, maar ze waren vooral gek van sport en gokken. Ze wilden hun hobby beoefenen zonder een vermogen te betalen aan ouderwetse bookmakers, die 10 procent incasseerden als marge. Het uitgangspunt voor Betfair was dat iedereen die wil een gokje kan wagen met iemand die denkt dat juist een ander paard of team zal winnen. Betfair zette een online elektronische markt op – zoals de aandelenbeurs – en rekende een kleine commissie voor de moeite.

Ik investeerde in Betfair in 2001, een paar maanden nadat het was gestart. De waarde van het bedrijf stond toen op 15 miljoen pond – niet echt veel. Het was nog heel klein, weinig bedrijfstakexperts hadden ervan gehoord, of vonden het een haalbaar initiatief. Ik vond het aantrekkelijke dat Betfair ongelooflijk snel groeide – in de beginjaren 10, 20, 30, soms zelfs 60 procent per maand.

Waaraan die groei te danken was? In elk geval niet aan gerichte verkoop en marketing – die was er nauwelijks in het begin. De groei kwam uit het netwerk zelf, van de gebruikers van Betfair – klanten die er zo mee wegliepen dat ze het aanbevalen aan goklustige vrienden. Dat deden ze niet alleen omdat ze het een goed systeem vonden, of aardig wilden zijn voor hun vrienden. Eigenbelang speelde een rol: ze wilden dat Betfair groter werd. Ze wilden meer en groter gokken, met andere leden als tegenhanger.

Zo komen we op het tweede belangrijke aspect van netwerken – ze worden waardevoller wanneer ze groeien. Die waardevermeerdering – voor leden of eigenaren – is niet lineair, maar exponentieel. Neem een datingplatform met duizend leden, allemaal in hun eigen stad of regio en die allemaal een date willen. Zou je lid worden? Waarschijnlijk niet. Een veel te kleine vijver om in te vissen.

Is het netwerk tweemaal zoveel waard als het ledental verdubbelt? Nee, viermaal zoveel. Het aantal mogelijke matches gaat immers van 499.500 naar 1.999.000.1 Toen het aantal Betfair-gebruikers groeide, nam ook de waarde van het netwerk exponentieel toe. De klanten konden veel meer gokjes wagen, voor grotere bedragen. Voor de eigenaren steeg de waarde exponentieel. In februari 2016 fuseerde Betfair met Paddy Power en nu is de combinatie 7200 miljoen pond waard. Daarvan bezitten de Betfair-aandeelhouders 3456 miljoen pond – ongeveer 230 keer zoveel als toen ik instapte.

Als we de twee aspecten combineren – de groei door ledenactiviteit, en de exponentiële waardevermeerdering bij groei – komen we tot een derde conclusie: netwerkorganisaties kunnen supersnel in waarde toenemen, veel sneller dan andere organisaties. Zo zijn netwerkorganisaties als Amazon, eBay, Facebook, Alibaba, Airbnb en Uber zo snel zo waardevol geworden. Andere, niet op netwerkleest geschoeide bedrijven hebben zo'n waarde-explosie nooit kunnen evenaren.

Ten slotte is er een vierde reden waarom netwerken zo in aantal en kracht toenemen – de brandstof waarop ze draaien is informatie. Netwerken vermenigvuldigen zich, worden dichter en dominanter wanneer de reikwijdte en functionaliteit van informatietechnologie – in de breedste zin van het woord – groter wordt. Zonder smartphone hadden bedrijven als Airbnb en Uber, die werken op basis van apps, in die vorm niet kunnen bestaan.

Eén waardevolle netwerkinnovatie genereert en faciliteert een sneeuwbaleffect van andere netwerkinnovaties. IT wordt steeds goedkoper en presteert steeds krachtiger en veelzijdiger. Daardoor kunnen we ons nauwelijks voorstellen waar de ontwikkeling op uitloopt. We leven echt in een heerlijke nieuwe wereld die de levens van miljarden mensen raakt en de regels van het bedrijfsleven en de samenleving verandert – in positieve en in negatieve zin.

Sinds de jaren zestig hebben netwerken de aandacht van academici, zakenmensen en de media. Toch hebben we nog weinig inzicht in de samenhang tussen netwerken en 80/20. We bekijken twee voorbeelden.

Het World Wide Web

Een voor de hand liggend voorbeeld is de online wereld. Het woord 'cyberspace' is in 1984 bedacht door scifi-auteur William Gibson:

'Ik probeerde een ondenkbaar heden te beschrijven. De beste toepassing van sciencefiction is: de eigentijdse werkelijkheid verkennen.' Hij definieerde cyberspace als 'een consensuele hallucinatie die miljarden in elke natie dagelijks ervaren. [...] Onvoorstelbare complexiteit. Lijnen van licht dat zich beweegt in de niet-ruimte van de geest, chaotische verzamelingen en constellaties van gegevens.'

Het World Wide Web is een vreemd land dat we bezoeken zonder onze aardse plek te verlaten; een netwerk dat ons werk, sociale leven en het bedrijfsleven ingrijpend verandert; waarvan de omvang en de kracht

explosief zijn toegenomen. De structuur is democratisch: iedereen kan zijn mening spuien op Twitter en zijn dagelijks leven te kijk zetten op Facebook en andere specialistische sites. Het web groeit, omdat het voor iedereen toegankelijk is en buitengewoon veel waarde biedt. Niemand wordt buitengesloten, iedereen is welkom. Iedereen kan profiteren van de rijkdommen van Wikipedia, de inzichten van miljoenen artikelen.

Toch ligt er een paradox in het hart van cyberspace. Internet is open en kent geen barrières, en is toch ook een schoolvoorbeeld van 80/20. Volgens Wikipedia zijn er meer dan tweehonderd zoekmachines. Slechts vier daarvan – Google, Baidu, Bing en Yahoo – hebben 96 procent van de markt in handen. Twee procent van de zoekmachines verwerken maar liefst 96 procent van de zoekacties, en dus de reclame – niet 80/20 dus, maar 96/2.

Google heeft in die omgeving het enorme aandeel van 66 procent. Dus één van de tweehonderd zoekmachines – minder dan 1 procent – beheerst twee derde van deze ongelooflijk lucratieve business – een 66/0,5-relatie. In het volgende hoofdstuk zal ik laten zien dat deze verhouding een veel te gematigd beeld geeft van de winstverhouding Google/concurrenten. Google heeft ook 82 procent van de mobiele besturingssystemen in handen – en 94 procent van de mobiele zoekacties. In de Chinese e-commerce is 75 procent van alle transacties geconcentreerd bij één site – Alibaba. Gezien het enorme aantal Chinese websites is dit een 75/0 relatie (afgerond vormt Alibaba 0 procent van die sites).

Hoeveel Betfairs zijn er? Dat zal ik je zeggen: er is maar één goksite die ertoe doet. Ik schat het marktaandeel van Betfair op meer dan 95 procent. Hoeveel Facebooks zijn er? Er waren twee dominante sociale platforms. Ooit was Facebook veel kleiner dan MySpace. Nu is er eigenlijk nog maar één – Facebook. Hoeveel Twitters zijn er? Slechts één die ertoe doet.

À propos, in het Twitter-systeem zien we enkele Pareto-achtige relaties. Volgens een onderzoek van *Silicon Valley Insider* zou 10 procent van de ‘heavy followers’ – mensen die veel twitteraars volgen – 85 procent van de gevolgden voor hun rekening nemen (85/10).2

En hoe het andersom zit? In 2011 lieten onderzoekers zien dat maar liefst de helft van de volgers het verbijsterend kleine aantal van 20.000 veeltweeters in de gaten houdt. Die toptweeters vormen minder dan een twintigste procent van alle twitteraars – een 50/0-patroon.3

Ten slotte: hoeveel Ubers zijn er? Momenteel is er Uber, en er zijn een paar aspiranten die in wezen actief zijn in andere marktsegmenten.

Als jij wilt wat Uber aanbiedt, heb je de keus: Uber of Uber. En daar heeft iedereen baat bij. Een bijna-monopolie in elke stad betekent dat klanten minder lang hoeven te wachten en dat chauffeurs beter worden benut. Dit verklaart waarom Uber er zo op gespitst is om op zoveel plekken zo snel uit te breiden. Het bedrijf zet hiervoor bergen geld in – er is in de hemel slechts plaats voor één Uber-achtig bedrijf.

Ondanks alle negatieve publiciteit waardeert het durfkapitaal Uber (jonkie uit 2009) hoger dan General Motors, (al 101 jaar eerder begonnen). Uber fabriceert en bezit geen auto's. Het winstpotentieel is dus astronomisch.

Waarom is het web zo geconcentreerd, met heel weinig supersterren en grotendeels onbeduidende spelers? Eric Schmidt, voorzitter van Google's moederbedrijf Alphabet, legt het uit:

Ik zou graag zeggen dat internet het speelveld zodanig heeft geëgaliseerd dat de dikke staart de gunstige plek is. Helaas is dat niet zo.

In werkelijkheid is er sprake van een machtsfunctie – een sterke concentratie van een klein aantal dingen, terwijl de meeste andere vrij zoden aan de dijk zetten. Praktisch alle nieuwe netwerkmarkten gedragen zich volgens deze wet. De staart is heus heel interessant, maar het leeuwendeel van de inkomsten wordt gegenereerd in de kop.

*Waarschijnlijk zal internet leiden tot grotere blockbusters en een sterkere concentratie van merken. Dat lijkt de meeste mensen niet logisch, omdat het een medium met grote spreiding is. Maar iedereen bij elkaar wil nog steeds één superster. Niet langer een Amerikaanse superster, maar een wereldster.*4

De best verbonden locaties in cyberspace zijn als een enorm modieuze bar, die in trek is omdat-ie in trek is: je weet dat je er veel mensen tegenkomt. Iedereen wil zijn waar iedereen is, in elk geval waar 'jouw soort mensen' is. De liquiditeit en diepte van de markt trekken meer leden, en bevorderen meer liquiditeit en grotere diepte van de markt. Netwerken zijn exponentieel aantrekkelijker naarmate ze groter zijn. In elk geval een seizoen lang geldt dat de winnaar met (bijna) alles gaat strijken. Die winnaar boft. Als bareigenaar word je geen miljardair; je cybertegenhangers misschien wel, razendsnel zelfs.

We bekijken nog een geval van geslaagde netwerken die steeds machtiger worden – een sociale trend in de fysieke wereld.

Steden

Tienduizend jaar geleden gingen mensen zich op één plek vestigen. Sindsdien zijn steden enorm belangrijke netwerken geworden, bevorderlijk voor de uitwisseling van kennis, cultuur, goederen en diensten. Verder vormen ze de basisinfrastructuur van overheden en financiën. Volgens 'mondiaal strateeg' Parag Khanna zijn 'steden de duurzaamste, stabielste organisatiemodus van de mensheid. Ze bestaan langer dan alle rijken en naties.'5 We zien ook nog eens twee ongelooflijk belangrijke trends (in mijn versie, niet die van Khanna, al lijken ze op elkaar).

Ten eerste de gestage, inmiddels steeds snellere, toename in het aantal mensen dat in de stad woont. In 1500 was dit slechts 1 procent. In 1800 was het verdrievoudigd tot 3 procent. In 1900 was een zevende van de mensheid stedeling, tegenwoordig meer dan de helft.

Vanaf 1450 werd Europa steeds rijker – gevolgd door de rest van de wereld. Zo werd de mens een biologisch succes, wat nooit had kunnen gebeuren als steden niet talrijker en machtiger waren geworden. Steden waren centra van ideeën, handel, nering, gerund door een kleine, maar cruciale (80/20) nieuwe middenklasse van burgers – geen boeren, maar ook geen aristocraten. Steden waren broedplaatsen van rijkdom, 80/20-eilandjes die opkwamen in de enorme zee van aristocratische landgoederen. Steden bestonden natuurlijk al duizenden jaren, maar pas in het laatmiddeleeuwse Europa werden ze een motor van economische groei en sociale verandering.

In 1500 waren er maar vijf Europese steden met 100.000 inwoners, in 1600 veertien – Amsterdam, Antwerpen, Constantinopel, Lissabon, Marseille, Messina, Milaan, Moskou, Napels, Palermo, Parijs, Rome, Sevilla en Venetië. De helft daarvan waren belangrijke havens. Zonder de groei van deze steden had de moderne wereld zich nooit ontwikkeld.

Momenteel zijn de twintig rijkste steden magneten voor talent, met een hoge concentratie kennis en geld. Ruim driekwart van de grote bedrijven op de wereld is hier gevestigd. Grote steden worden groter en rijker, een trend die begon in 1500 in Europa en zich steeds sneller doorzet. In de uitbreiding van de steden zien we klassieke netwerkeffecten:

• Naarmate het netwerk – de stad – groter en dichter wordt, is het steeds gunstiger om er te wonen. Je hebt exponentieel meer kans om mensen met aanvullende kennis te ontmoeten. Zo'n overvolle stad heeft ook echte nadelen, zoals files, kosten en stress. De positieve

netwerkeffecten wegen doorgaans ruimschoots op tegen de negatieve, klaarblijkelijk – de meeste grote steden groeien.

• Maar niet allemaal. Veel gemeenten in de VS en andere ontwikkelde landen zijn hopeloze gevallen. Ook met lage huren zijn New Orleans en Detroit niet aantrekkelijk – een symptoom van verval. Zoals altijd vertonen netwerkeffecten een Pareto-achtige selectie. De bruisende steden met goede netwerken worden nog groter en bruisender. Andere raken verder in verval.

• Steden zijn smeltkroezen, aantrekkelijk voor ambitieuze, getalenteerde mensen uit minder geslaagde steden en landen. De diversiteit, de verschillen tussen mensen nemen toe. Zo floreren de innovatie en de kansen.

Deze netwerkeffecten verklaren waarom voorspellingen uit de jaren zeventig niet zijn uitgekomen. (Men dacht dat IT een stimulans zou zijn om op het platteland te gaan wonen.) De netwerkvoordelen van het leven in de topsteden nemen juist toe, gezien het belang van persoonlijke en toevallige ontmoetingen. Volgens Parag Khanna zal 'in 2030 meer dan 70 procent van de wereldbevolking in steden wonen, de meeste minder dan 80 kilometer van zee [...] door de demografische concentratie, het economische belang en de politieke macht worden de huidige megasteden aan de kust [...] de belangrijkste units van menselijke organisatie'.6 Ik wil daaraan toevoegen dat je de laatste 500 jaar het meest had kunnen verdienen door land te kopen midden in uitbreidende steden.

De andere trend is de verdeling van mensen over steden van een bepaalde omvang. Futurologen die beweerden dat steden in het internettijdperk enigszins gespreid zouden zijn – dat er meer steden zouden komen van middelgrote omvang – hebben ongelijk gekregen. Het is veelzeggend dat de snelst groeiende steden in elke periode al de grootste en oudste waren aan het begin van die periode – bijvoorbeeld, Tokio, Beijing (voorheen Peking) en Mumbai (voorheen Bombay), en op het Amerikaanse continent New York, Los Angeles en Mexico-Stad. Groot-Tokio heeft nu zo'n 38 miljoen inwoners, meer dan een land als Canada of Irak.

Volgens Parag Khanna zullen zulke steden ook vergroeien, zoals al is gebeurd met Tokio en Yokohama – we krijgen Los Angeles-San Francisco en Boston-Washington DC, bijvoorbeeld. Dit laatste lijkt me een beetje vergezocht, omdat ze niet echt dicht bij elkaar liggen. Wel hebben steden allang de neiging uit te dijen en groene ruimte binnen te

dringen. Ooit stond de Londense kerk St. Martin-in-the-Fields – bij Trafalgar Square – werkelijk buiten de stad, in het vrije veld.

Meer steekhoudend is denkelijk de bewering van Khanna dat mondiale steden mondiaal talent moeten aantrekken om echt te kunnen sprankelen – 'Wanneer het aantal mondiale migranten omhoogschiet, krijgen verbonden en open steden naar verhouding steeds meer inwoners van buitenlandse origine.'7

In Dallas is 24 procent van de bevolking geboren in het buitenland, in Sydney 31 procent, in New York City en Londen 37 procent, in Hong Kong 38 procent, in Singapore 43 procent.8

Samenvatting

Dit was een vrij lang hoofdstuk. Dank je voor je geduld. Hieronder vat ik de teneur samen:

1. Een steeds belangrijkere oorzaak van het feit dat het 80/20-principe werkt, is de kracht van netwerken.
2. Netwerken functioneren volgens dit principe. In elke markt of categorie beheerst een heel klein deel van de netwerken een leeuwendeel van de activiteit of bedrijvigheid in die markt of categorie.
3. Netwerken en hun leden prefereren concentraties van marktaandeel en monopolies. Zo bereikt het netwerk de grootste diepte en reikwijdte. Grotere netwerken zijn beter doordat ze vraag en aanbod beter, efficiënter en sneller op elkaar afstemmen; er meer verschillende matches tussen leden mogelijk zijn; en meer data over de voorkeuren van individuele leden beschikbaar zijn.
4. In een situatie waarin er sprake is van twee of drie ongeveer even grote netwerken is men het meest gebaat bij een bijna-monopolie, totdat door innovatie een nieuwe categorie ontstaat, die dan steevast consolideert tot enkele grote netwerken, of één.
5. Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw is de invloed van netwerken drastisch toegenomen, vooral sinds de opkomst van online transacties. Netwerken worden steeds gangbaarder en nemen een steeds groter deel van commerciële en sociale activiteit voor hun rekening. Zo wordt de oude 80/20-benchmark in snel tempo een te voorzichtig percentage. Door netwerken komt het principe zo vaak voor dat we het overal tegenkomen, en wordt de verhouding extremer.

In het volgende hoofdstuk zien we waar en hoe 80/20 snel in de richting van 90/10, 95/5 of zelfs 99/1 gaat. Vervolgens onderzoeken we

de praktische implicaties van deze verschuiving.

18
.
Wanneer 80/20 verschuift naar 90/10

De toekomst is al begonnen, hij is alleen niet evenredig verdeeld.

– William Gibson, scifi-visionair

Nog niet zo lang geleden, in 2007, opereerden fabrikanten van mobieltjes in een kalme, geheel voorspelbare wereld, typisch 80/20. Van al die concurrenten wist een vijftal mondiaal 90 procent van de winst binnen te halen – Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson en LG. Niets opmerkelijks. Momenteel gaat het heel anders – de omvang van de buit; de winnaars; de verdeling van de winst; de manier waarop winst wordt gemaakt.

Tussen 2007 en 2015 verscheen er een nieuwe deelnemer, die alles op zijn kop zette met zijn iPhone. Apple kwam tot de hoofdtafel, zoals Jezus in de tempel. Hij gooide zelfs de tafels van de handelaren om en verdreef hen. In 2015 haalde Apple 92 procent van de winst binnen in een markt die veel groter en lonender was. De voormalige leiders moesten knokken om de kruimels. Vier van de vijf draaien nu verlies.1

Niet alleen is nu een ander de grote winnaar, ook de winst wordt op een andere manier gemaakt. Het is de moeite waard om te beschrijven wat er is gebeurd, want dezelfde kentering vindt plaats op veel andere markten, een ontwikkeling die bepalend zal zijn voor de komende jaren.

Kort gezegd: 80/20 is verschoven naar 90/10. Dat ging als volgt. Het patroon van zakendoen – de manier om bergen geld te verdienen – is abrupt veranderd. Het oude patroon is vervaagd, een nieuw is op de voorgrond gekomen. Als je wilt innoveren, moet je misschien het oude patroon weggooien en een nieuw in gebruik nemen of creëren in je bedrijfstak. De markt voor mobieltjes bestond al vóór internet. Toen internet ontstond wreven fabrikanten van mobieltjes zich in de handen, want de markt explodeerde. Meer telefoongesprekken, meer te verdienen voor iedereen. Mobieltjes werden steeds vaker gebruikt om mobiele content te openen en te verzenden. De fabrikanten bleven hangen in de wereld van vóór het net.

Tot voor kort was het dominante bedrijfsmodel de waardeketen, akelig jargon voor een logische manier om zaken te doen. Een

waardeketen begint mogelijk met onderzoek of productontwerp. Daaruit komt een nieuw product voort. De volgende stap is meestal dat je materiaal en diensten koopt, bijvoorbeeld elektronische componenten en behuizing om mobieltjes te maken. De keten gaat verder via fabricage, marketing, verkoop en logistiek om te zorgen dat het product bij de klant komt. De waardeketen wordt ook wel pijpleiding genoemd, omdat de activiteiten elkaar lineair opvolgen, van leverancier naar klant.

Zo'n pijpleiding is typisch voor een 80/20-omgeving. De meeste winst gaat naar een relatief klein aantal producenten – een vijfde van het totaal zeg maar – maar er kunnen heel goed, drie, vier, vijf grote spelers zijn. De winst concentreert zich, maar doorgaans bij meer dan één of twee spelers.

Wat is dan het verschil tussen een pijpleiding en een netwerk? Hier wordt het verwarrend, totdat je beseft dat een netwerkbedrijf ook een pijpleiding nodig heeft. Apple, bijvoorbeeld, moet nog steeds zijn iPhone ontwerpen; grondstoffen inkopen; het product maken en verkopen, enzovoort. Maar netwerkbedrijven zijn anders – en bijna altijd superieur – omdat ze hun rol en aanbod heel anders bekijken. Het wezen van een netwerk is dat het twee of meer groepen spelers in een markt verbindt, en dan de markt regisseert in het voordeel van beide partijen en zichzelf.

Steve Jobs wilde niet alleen telefoons verkopen, zoals Nokia of andere old-school aanbieders. Hij wilde appontwikkelaars in contact brengen met appgebruikers. Zoals Betfair gokkers in contact bracht met tegengokkers. De appontwikkelaars hoeven niet te weten wie de klanten zijn, en hen niet te werven. Apple had al potentiële klanten voor de apps – iedereen die de iPhone gebruikte.

Apple heeft een 'platform': de telefoon zelf en het intellectuele eigendom dat erbij hoort. Zo'n platform kan de eigenaar enorme winst opleveren, en een manier om de spelregels te bepalen. Apple beslist wie (welke appontwikkelaars) op het platform mogen, en welke interactie ze hebben met de appgebruikers. Steve Jobs liet bijvoorbeeld geen porno toe.

In beide voorbeelden, Betfair en Apple, zorgen netwerkeffecten voor spectaculaire groei op de markt en winst voor de platformeigenaar. (Die netwerkeffecten waren voor Apple dat iedereen een grotere markt had met meer smartphones, meer appaanbieders en -gebruikers.)

Dit was de tweede keer dat Jobs de jackpot won met een platform. De eerste klapper was iTunes. De muzieksector stond er penibel voor in 2003. De afzet van cd's en andere opnamen kelderde door obscure sites als Napster en Kazaa, die songs (bijna) gratis aanboden. In doodsnood

probeerden platenbonzen een eensgezind antwoord te formuleren. Jobs, een echte muziekliefhebber, stapte in deze chaos en verwoesting. Volgens Jobs was het allemaal goed en wel, die gratis downloads, maar ze waren niet betrouwbaar, en veelal gecodeerd door zevenjarigen – niet veel soeps. Er zat geen album art bij, geen previews. ‘En het allerergste,’ concludeerde hij, ‘het is diefstal. Met karma kun je beter niet knoeien.’2

Hij wist voldoende platenmaatschappijen en artiesten te bewegen tot deelname. Zo kon de iTunes-store openen met 200.000 nummers, allemaal verkrijgbaar voor slechts 99 cent. Een download duurde slechts een minuut, bij illegale sites was dat een kwartier. De baas van iTunes, Eddy Cue, waagde zich aan de voorspelling dat hij een miljoen songs zou verkopen in een halfjaar. Die target was in zes dagen al bereikt. En Apple kreeg als eigenaar 30 procent van de omzet.3

Wat heeft de trend van pijpleiding naar netwerk te maken met 80/20?

Alles! De verschuiving van 80/20 naar 99/1 – via 90/10 en 95/5 – komt grotendeels neer op de verschuiving van pijpleiding naar platform. De pijpleidingen – zoals Nokia en zijn traditionele concurrent-fabrikanten – leggen het af tegen de nieuw platformaanbieders. Wanneer de marktleider een platform toevoegt aan zijn pijpleiding, gaat 80/20 onstuitbaar richting 90/10 en verder naar 99/1. Platforms zijn zoveel winstgevender dan pijpleidingen, en tenderen dankzij netwerkeffecten van nature naar monopolies. Iedereen – producenten en consumenten – willen bij het grootste netwerk horen.

De verschuiving van pijpleiding naar platform is baanbrekend, om twee redenen:

1. Netwerkmarkten worden doorgaans een mono- of duopolie. Ongehinderd door regelgeving wordt een duopolie vroeg of laat een monopolie, al is het maar doordat de twee grootste netwerken fuseren. In zo’n wereld van winner-takes-all ontstaat een enorme concentratie van marktaandeel.

2. In een situatie van 90/10, 95/5 of 99/1 is het verschil tussen goud enerzijds en brons en lager anderzijds enorm. De kloof wordt onmetelijk. Het winstpotentieel voor nr. 3 en lager is nul of minder. Het is voor hen bijna altijd ijdele hoop om de nr. 1 van de troon te kunnen stoten. Als

deelnemer in het peloton of nieuwkomer is vrijwel je enige kans: een nieuw segment bedenken waarin je kunt domineren.

We geven een rekenvoorbeeld. Als twintig van de honderd aanbieders in een markt van 100 euro 80 procent van de winst maken, krijgen de twintig winnaars gemiddeld 4 euro. De tachtig verliezers krijgen elk 0,25 euro. De winnaars halen dus zestienmaal zoveel binnen als de verliezers. Dat is de logica van 80/20. Het verklaart waarom het zoveel beter is om bij de hoogste 20 procent te horen.

Bij een verschuiving naar 90/10 wordt het verschil veel groter. De winnaars halen 90 procent van het totaal binnen, dus gemiddeld elk 9 euro (90 gedeeld door 10). De negentig verliezers moeten het totaal van 10 euro delen, 11,1 cent de man. De factor winnaar/verliezer is nu 89 (90/0,11). Winnaars zijn nu niet zestien maar eenentachtig maal zo winstgevend als verliezers.

Wanneer 90/10 verschuift naar 95/5 en verder naar 99/1, wordt het gapende gat tussen een klein aantal winnaars en een groot aantal verliezers praktisch oneindig. In zo'n markt is er letterlijk geen plek voor verliezers. De winnaars halen steeds grotere bergen geld binnen, waarmee ze de kloof verder kunnen vergroten.

Doordat netwerken vaker voorkomen en waardevoller zijn, verschuift de wereld steeds sneller van 80/20 naar 90/10. Dit heeft zeg maar nucleaire gevolgen voor de impact op de winst, de cashflow, de waarde van bedrijven en de kloof tussen winnaars en verliezers.

De 80/20-wereld is scheef, de 90/10-wereld is zo totaal verwrongen, dat het verschijnsel thuishoort in Starship Enterprise. Theorie, denk je? We bekijken nog een paar voorbeelden.

• *Amazon* begon als online boekwinkel, maar verkoopt inmiddels allerlei producten. Het koopproces werd vereenvoudigd en het bedrijf werd een platform voor andere aanbieders die Amazons grote klantenbestand wilden aanboren. Doordat aan elke klant naast boeken een veelheid aan artikelen werd verkocht, kon Amazon de wervingskosten voor meer omzet verlagen, en zijn vaardigheden en onderhandelingspositie tegenover aanbieders versterken. Zo kan het uiterst lage prijzen hanteren.

Bovendien kan het nieuwe producten in de markt zetten zonder de hoge lanceringskosten waarmee nieuwkomers te maken hebben. Elke nieuwe markt versterkt Amazons concurrentievoordeel. Voor een even

brede nieuwkomer wordt het steeds moeilijker, onmogelijk zelfs, om in te lopen op Amazon. In de loop der tijd kan Amazon zijn prijzen iets verhogen, en nog steeds superconcurrerend zijn. Dat extra geld is pure winst.

• Bij *Facebook* is de situatie iets anders, maar we zien dezelfde trend – exponentieel toenemend rendement dankzij steeds grotere dominantie. Perry Marshall, goeroe online marketing legt het uit:

*Slechts 10 procent van je Facebook-fans zien je berichten als je niet over de brug komt en Big Blue betaalt om ze onder de aandacht te brengen. Die 10 procent krijg je gratis. Denk je dat dit cijfer omhooggaat? Dan heb je het mis. Het zal 8 procent worden, dan 7, dan 5. Nooit helemaal nul, maar ik voorspel: betaalde social media heeft de toekomst.*4

Stel je voor wat dat betekent voor de winst van Facebook, en de kosten voor zijn gebruikers!

Staat e-commerce gelijk aan netwerkbedrijven?

Nee. Er is een duidelijk onderscheid dat vaak wordt verdoezeld: netwerken en de online wereld zijn niet hetzelfde. Offline bestaan ook netwerken, en sommige online bedrijven zijn niet echt netwerken.

Netwerkbedrijven bestonden al vóór internet. Rubrieksadvertenties in dagbladen en tijdschriften brengen kopers en verkopers bij elkaar. Het product en de service worden beter naarmate er meer gebruikers zijn. Het geheim van alle netwerken is dat het om liquiditeit gaat – hoe meer kopers en verkopers, des te gevarieerder en uitgebreider de mogelijkheden om zaken met elkaar te doen, des te beter voor iedereen. Sommige waarnemers lijken te denken dat een netwerk- of platformbedrijf een recente uitvinding is. Ze hebben het mis. Een krant of tijdschrift voor rubrieksadvertenties is een platform. Het beste voorbeeld is misschien *Auto Trader*, jarenlang hét medium voor de koop en verkoop van tweedehands auto's – het dominante netwerk dat daardoor de eigenaren veel geld in het laatje bracht.

Een winkelcentrum is ook een extreem geslaagd netwerkbedrijf. Het is gewoon een platform om kopers en aanbieders met elkaar in contact te brengen. Hoe meer kopers en aanbieders er in de buurt zijn, des te beter het werkt.

Je vraagt je misschien af: als netwerkbedrijven zonder internet mogelijk zijn, moet een internetbedrijf dan per se een netwerk zijn?

Nee, dat hoeft niet. Neem een online casino, zoals www.888.com. Een geslaagd bedrijf, maar zonder netwerkeffecten. Het zet dan ook geen verschuiving van 80/20 naar 90/10 in gang. Casinobedrijvigheid is een pijpleiding; het is geen multi-player aangelegenheid, er is geen community, klanten brengen geen gegevens in. De gebruiker maakt het geen moer uit of 888 nu 10.000 klanten heeft of 1 miljoen. Het aanbod aan de klant verbetert niet als 888 tweemaal zo groot wordt.

Het ligt trouwens wel iets genuanceerder. Het is handig om de wereld te verdelen in pijpleiding- en netwerkbedrijven. Maar daarmee geven we een simplistisch beeld van netwerkbedrijven. Deze vormen immers een spectrum naargelang de mate waarin ze netwerkeffecten vertonen. Dit spectrum gaat van niet-noemenswaardige tot extreem sterke netwerkeffecten.

Ik heb al voorbeelden gegeven van bedrijven met sterke netwerkeffecten: Betfair, Google Search, Facebook, Twitter, eBay, iTunes, en de iPhone App Store. De voordelen voor het grootste netwerk zijn overweldigend. Het product en de service worden beter naarmate het netwerk groeit. Zo wordt een bedrijf niet alleen extreem winstgevend, maar ook grotendeels immuun voor concurrentiedruk (tenzij iemand een beter platform bedenkt). Met sterke netwerkeffecten ga je als bedrijf zonder moeite van 80/20 naar 90/10 en vaak helemaal naar 99/1.

Bij een online peer-to-peer geldschieter zoals Lending Club in de VS zijn de netwerkeffecten zwak. Op het eerste gezicht zou je misschien denken: hoe meer geldschieters, des te beter voor de leners, en omgekeerd. Maar de uitleenkant kan gemakkelijk worden vervangen door één of meer institutionele geldschieters. Dat zal mogelijk ook steeds meer gebeuren. Mits de rente niet hoger is dan momenteel voor een lener van elke mogelijke kredietwaardigheid, is voor die lener de omvang van het netwerk niet echt belangrijk.

Of kijk naar TransferWise, een in Estland ontwikkelde peer-to-peer overboekingsdienst, gevestigd in Groot-Brittannië. Het is een gebruiksvriendelijke manier om geld te sturen naar iemand in een land met andere valuta. Het peer-to-peer aspect is een illusie. TransferWise aggregeert valutastromen – pond naar euro en euro naar pond e.d. – op een manier die heel efficiënt is voor mensen die kleine bedragen overmaken. Het succes is te danken aan de vereenvoudigde interface, niet aan het peer-to-peer element, al heeft dat wel gezorgd voor virale

groei. Als ik jou geld stuur via TransferWise, heb je kennisgemaakt met het systeem en gebruik je het later misschien zelf.

Strikt genomen zijn virale effecten geen netwerkeffecten. Wel gaan ze vaak hand in hand. Een viraal effect zorgt ervoor dat een bedrijf snel groeit, maar houdt geen verbetering van het product of de dienst in: dat wordt niet automatisch beter omdat het netwerk groter wordt.

Een viraal effect kan er wel voor zorgen dat de markt gaat schuiven van 80/20 naar 90/10. Waarschijnlijk profiteert de grootste speler daar het meest van, waardoor via schaalvoordelen het concurrentievoordeel groter wordt. Zo krijgt de leider een voorsprong op kleinere spelers, waardoor hij lager kan prijzen, betere functies kan toevoegen of intensiever marketing kan bedrijven. Dat is gunstig, maar dat geldt ook in de pijpleidingwereld van 80/20.

Een viraal effect is niet te vergelijken met sterke netwerkeffecten waarbij het product automatisch beter wordt naarmate het netwerk groeit. Bij netwerkeffecten oogst de leider alle voordelen van schaalvergroting zonder daar zelf iets voor te hoeven doen; en wat nog belangrijker is: naarmate het netwerk groeit, nemen de voordelen van het product of de service van de leider toe, waardoor concurrenten het moeilijker krijgen.

Niet zozeer internet, maar netwerken zorgen voor concentratie in het bedrijfsleven, vooral de trend richting een klein aantal uitzonderlijk winstgevende, snel uitbreidende netwerkbedrijven. Wel vinden we tegenwoordig de meeste netwerkbedrijven online. Internet faciliteert netwerkbedrijvigheid.

Conclusie

De wereld van 90/10 kent drie verwante, elkaar versterkende trends in de richting van sterkere concentratie van bedrijven, en vooral winst:

1. Naar verhouding vindt meer van de activiteit – vooral zeer lonende activiteit – binnen netwerken plaats binnen netwerken.

2. Netwerkmarkten verschuiven van 80/20 naar 90/10 en nog sterkere concentratie.

3. Binnen elk netwerk of netwerkbedrijf verschuiven de voorwaarden ten gunste van de netwerkmonopolist of bijna-monopolist. In de loop van de tijd betalen klanten – consumenten en andere bedrijven – meer. Degenen die het netwerk domineren, verdienen dan nog meer.

Praktisch advies om te gedijen in de nieuwe wereld

Er liggen enorme voordelen voor iedereen die netwerkbedrijven vindt voordat ze groot worden. Als ze snel groeien en leider zijn in hun

niche kunnen ze groot worden, hoe klein ze op dit moment ook zijn. Als je het zo kunt regelen, is het zinnig om voor hen te gaan werken – onderin beginnen en meegroeien. Er zijn zoveel meer kansen in snel groeiende bedrijven omdat ze improviseren. In een zwak groeiende economie is er meestal meer talent dan dat er kansen zijn. In een snel groeiend bedrijf is het omgekeerd. De eerste twintig mensen bij Microsoft, Amazon en Google zijn bijna allemaal multimiljonair geworden, sommigen zelfs miljardair. Denk je dat zij toevallig de zestig meest competente mensen van de wereld waren – een uitzonderlijke concentratie van talent die plotseling op hetzelfde moment op dezelfde plek arriveerde? Denkelijk hadden ze talent, maar ook veel geluk.

Dus:

• Ga op zoek naar nieuwe netwerken en platforms die net zijn gestart. Besteed daar een paar uur per week aan, bij wijze van hobby.

• Denk als eigenaar, wanneer je bij een nieuw netwerkbedrijf in dienst bent. De kans is niet gering dat je ook deels eigenaar wordt, door aandelenopties en een directe investering, al is het maar een klein bedrag. Zelfs met een fractie van het bedrijf kun je rijk worden. Doe iets om de groei te versnellen. Probeer een kampioen te worden in het nieuwe bedrijf, iemand die gehoord en gerespecteerd wordt.

• Als belegger kun je je concentreren op beginnende netwerkbedrijven. Stap vroeg in voordat de waarde van het platform duidelijk zichtbaar is; voordat mensen beseffen hoe waardevol het kan worden.

Als ik aan het begin van mijn carrière had geweten hoe fantastisch kleine, snelgroeiende netwerkbedrijven kunnen zijn, zou ik nooit bij een ander bedrijf zijn gaan werken. Waarvoor kies jij, nu je dit weet?

19

.

Jouw plek in de 80/20-toekomst

De 80/20-toekomst is geweldig, als je begrijpt hoe het principe werkt. Anders is het een ontregelende situatie. De meeste mensen zullen zich onprettig voelen op zo’n onbekend terrein. Voor wie is opgegroeid in een wereld van grote organisaties – billijk en voorspelbaar – is de nieuwe 80/20-wereld van netwerken beangstigend.

Dit is een wereld waarin inspanning wordt beloond en de beloning steeds ongelijkmatiger is verdeeld; waarin er minder geslaagde 'beveel-en-heers'-reuzen zijn en meer informele netwerken; waarin een opleiding geen garantie is voor een goede baan; zekerheid alleen te bereiken is door je over te geven aan de vloed van onzekerheid; de weg naar rijkdom en een goed leven voor iedereen openligt. Daarbij moet je wel je eigen pad hakken door het woud van ondernemendheid en het drijfzand van middelmatigheid.

Het 80/20-leven is slecht afgebakend, paradoxaal, moeilijk grijpbaar en subtiel. Het is wat je ervan maakt, en hoe je het definieert. Het proclameert zichzelf niet. Het is verborgen, gnomisch, je moet het ontcijferen, beschrijven. Je moet het maken – de grondstoffen zijn aanwezig, maar het product is niet afgebouwd. Dat moet jij doen. Jij en je team zullen iets anders produceren dan ik en mijn team. Dat is prima. Er zijn talloze wegen naar succes en geluk, maar je moet ze wel ontdekken, zichtbaar maken. De meeste mensen – vooral ouderen en gewoontedieren – vinden dat moeilijk te begrijpen.

Jouw 80/20-toekomst is maagdelijk terrein – uitdagend, spannend, prikkelend. Dat leven is nog niet in kaart gebracht want het bestaat alleen in het hoofd van jou en je beste vrienden, je naaste collega's. Het is mysterieus, vaag, mistig, magisch. Er is een vonk van fantasie en visie nodig om het te laten ontbranden en vaart te geven. Je moet geloven in het onzichtbare. De 80/20-toekomst wordt zichtbaar door een groots idee, dat onredelijk, fanatiek wordt aangehangen; dat wordt uitgevoerd door een combinatie van passie en ratio, gekte en inzicht en zich niet laat weerhouden door de saaie werkelijkheid.

In de 80/20- of 99/1-toekomst kan niemand floreren met oplossingen die werkten in het 60/40- of 65/35-verleden. De 80/20-diagnose is er – richtlijnen die prima werken in de nieuwe wereld, als je fantasie en doorzettingsvermogen hebt. In dit korte hoofdstuk geef ik vijf waardevolle tips die ik heb ontdekt in veertig jaar zoeken.

Tip 1: Werk uitsluitend in netwerken

In hoofdstuk 18 zagen we dat netwerken de toekomst hebben. Ga dus alleen werken in netwerkbedrijven. Dat is de belangrijkste tip die je echt moet opvolgen, wil je profiteren van de 80/20-toekomst. Netwerken gedijen op positieve terugkoppeling – beroemde mensen worden beroemder; rijken rijker; vooraanstaande bedrijven worden min of meer monopolies; en de bedreven specialist loopt steeds verder uit op minder ervaren concurrenten.

Netwerken vertonen doorslaand 80/20-gedrag. Netwerkbedrijven vormen nog maar een klein aandeel van het totaal. Toch genereren ze het grootste deel van het geld dat er in het bedrijfsleven te verdienen valt. Als je uitsluitend werkt in netwerkbedrijven, heb je een voorsprong. En die wordt elk jaar groter door de opmars van de 80/20-toekomst.

Voorloper of achterblijver? De keus is aan jou.

Tip 2: Klein, maar snel groeiend

In de wereld van netwerkbedrijven kun je gaan werken bij een van de gevestigde winnaars – Amazon, Google, Facebook of Uber (niet als chauffeur, maar op het hoofdkantoor). Dat is niet slim: je komt te laat op het feest om veel lol te hebben.

De beste kansen heb je bij een netwerkbedrijf dat net is begonnen, maar al wel groeit. Zo kun je floreren met je vaardigheden – nog een positief terugkoppelingsmechanisme. Je begint als koploper en leert al doende. Bij zo'n bedrijf improviseert iedereen, en het is een stimulerende ervaring om te onderzoeken wat het best werkt, en eerder te leren dan anderen.

Het gaat niet alleen om het geld. Als oprichter, medewerker of investeerder heb ik het meeste plezier gehad toen de bedrijven heel klein waren maar razendsnel groeiden – Bain & Company, LEK Consulting, Belgo, Betfair en nu Auto1. Er is iets met een groei van 40 naar 300 procent per jaar, waardoor je je onoverwinnelijk voelt. Zulke bedrijven weten iets wat anderen ontgaat. De persoonlijke groei en bevrediging die je ervaart in zo'n razendsnel groeiend team moet je meemaken om te kunnen begrijpen. Het is een soort drug, met uitsluitend prettige bijwerkingen. Ik ben voortdurend op zoek naar de volgende minionderneming die zijn omzet elk jaar minstens kan verdubbelen.

Ga werken bij een bedrijf met minder dan honderd werknemers waar de inkomsten minstens 30 procent per jaar groeien – of nog beter: minder dan twintig werknemers met een omzet die jaarlijks verdubbelt.

Tip 3: Werk uitsluitend voor een 80/20-baas

Wat is een 80/20-baas? Iemand die bewust of onbewust dit principe volgt. Je herkent zulke bazen aan hun werkwijze:

• Ze richten zich op slechts enkele zaken – de dingen die er ECHT toe doen voor hun klanten; en op hun baas, als ze die nog hebben

(hopelijk is dat tijdelijk – de beste 80/20-bazen worden zelf niet ingeperkt door een baas).

• Ze maken snel carrière.

• Ze hebben zelden gebrek aan tijd en laten zich niet van de wijs brengen. Gewoonlijk zijn ze ontspannen en tevreden, geen workaholic.

• Van hun mensen verwachten ze waardevolle output, ze letten niet op de tijd en de inspanning die het kost.

• Ze nemen de tijd om uit te leggen wat ze doen, en waarom.

• Ze stimuleren je om je te richten op wat de beste resultaten oplevert met de minste inspanning.

• Ze complimenteren je als je goed presteert en geven constructieve kritiek als dit niet het geval is. Ze adviseren je om te stoppen met iets onbelangrijks, of om iets belangrijks effectiever aan te pakken.

• Als ze je vertrouwen, bemoeien ze zich niet met je. Ze moedigen je aan om bij hen aan te kloppen als je advies nodig hebt.

Waarom is een 80/20-baas zo belangrijk?

Omdat zulke bazen een goed voorbeeld voor je zijn. Als je goed presteert, geven ze je ongekende verantwoordelijkheid, zodat je steeds meer van hun werk op je neemt. Ze leren je hetzelfde te doen voor jouw team. En als de 80/20-baas promotie krijgt, is de kans groot dat jij meelift. Als ze naar een ander bedrijf gaan, nemen ze jou waarschijnlijk mee. Iedereen die echt geslaagd is, heeft ooit zo'n baas gehad, of dat nu in het bedrijfsleven was, of sport, entertainment, de academische wereld.

Op elk terrein is het moeilijk om vaart te maken, maar gemakkelijk om je mee te laten slepen. Gebruik dus de impuls van je baas voordat je zelf vaart maakt.

Het is veel gemakkelijker om het ver te schoppen in het kielzog van iemand die snel carrière maakt dan zelf die energie op te wekken. In het begin is het dus belangrijker voor wie je werkt dan wie je bent of wat je doet. Het draait grotendeels niet om jou, maar om je baas.

Heb je nu een 80/20-baas? Zo niet, zoek er dan snel een, om je carrière vleugels te geven.

Tip 4: Zoek je eigen 80/20-idee

Achter elk bedrijf dat voortbestaat zit een onderscheidend idee – een iets andere manier om klanten van dienst te zijn. Een groots bedrijf is totaal anders, het idee erachter ook – een niet te evenaren prijs, product of service; meer waarde voor minder geld; een 80/20-idee.

80/20-ideeën vind je niet alleen in het bedrijfsleven. Achter elk groots doel, elke sociale beweging, elke geslaagde organisatie, elk instituut gaat een geweldig 80/20-idee schuil – iets wat explodeert, omdat het een fantastisch resultaat genereert met bescheiden inspanning. In 1807 schaften de VS en het Britse imperium de slavernij af. Bij de Britten kreeg een kapitein 120 pond boete per slaaf (een enorm bedrag toen). Een speciaal opgezette unit van de Britse marine patrouilleerde voor de kust van Afrika om handelaren aan te houden. In 1834 waren alle slaven in het Britse rijk bevrijd. Slavernij was een gruwelijk instituut, voor slaven en eigenaren, die er ook door werden gecorrumpeerd. Bovendien was het een belachelijk inefficiënt economisch stelsel. Het voordeel van afschaffing was oneindig groot, ondanks de kosten.

In mijn tijd hebben we de burgerrechtenbeweging in de VS gehad, en de bevrijding van alle Zuid-Afrikanen van de apartheid – een onmetelijk goede ontwikkeling vrijwel zonder de vreselijke nadelen die de segregatievoorstanders hadden voorspeld. Je inzetten voor waarheid en schoonheid is een van de beste dingen die je kunt doen. Zulke doelen zijn typisch 80/20, gezien de enorme voordelen voor de onderdrukten, de bevrijders, de klokkenluiders. Niets geeft zo'n goed gevoel als de strijd voor rechtvaardigheid, waarbij je kunt zien wie er profijt van heeft.

Wil je gelukkig worden en goeddoen? Neem dan in elke fase van je leven en carrière deel aan een groep die zich inzet voor een 80/20-idee – dat het leven van klanten of burgers verbetert, met betrekkelijk weinig verspilling van levensenergie en eindige hulpbronnen.

Tip 5: Zorg dat je op een nuttige manier uniek wordt, met plezier

In de 80/20-toekomst is er geen plaats voor mensen die precies in een vaste rol passen. Zulke rollen zijn er namelijk niet. Jij bent het middelpunt, je moet zelf een netwerk maken. Dit is nogal een verandering voor degenen die van organisaties hun doel in het leven verwachten.

Buiten het leger en een paar andere trieste noodzakelijke voorzieningen is er geen sjabloon waarin je zou moeten passen als individu – vaarwel, arbeidspsychologen! In de 80/20-toekomst is het voor jezelf en anderen beter als je je eigen sjabloon uitvindt. Wat je doet, wat je wordt, is een en hetzelfde. Wat je bent en wat je doet, is anders dan wat iemand anders is en doet.

Je eigen formule ontwikkelen – uitgaande van je olympische vaardigheden – is de enige manier om meer te krijgen voor minder. Heb

je zulke kwaliteiten? Heb je dat gedaan? Ben je ermee bezig? De meeste mensen hebben dat idee nog niet goed op een rij, zelfs als ze dit boek lezen, waarin een lans wordt gebroken voor het unieke van individualiteit. Ik weet niet eens of ik het zelf al helemaal helder heb. Het idee is bevrijdend, maar druist helemaal in tegen onze cultuur en werkgewoonten.

Vergis je niet. Individualiteit is vereist in de 80/20-toekomst en wordt ook beloond. Dat geldt niet per se voor vlijt, conformisme, diplomatie, compromisbereidheid en alle eigenschappen die werden verlangd van goede medewerkers. De 80/20-wereld beloont de unieke vernieuwer.

Zelfs individualiteit is niet genoeg. Als dat zo was, zouden we gewoon excentriciteit cultiveren zonder ons af te vragen of dat waardevol was voor anderen. In sommige beroepen – kunstenaar, schrijver, entertainer – is dat misschien genoeg, soms pas postuum. Vincent van Gogh verkocht één schilderij toen hij nog leefde. Er was bijna niemand op de begrafenis van Karl Marx in Highgate, Londen. Maar normaliter is het een goed idee om met weinig inspanning geweldige resultaten te bereiken.

‘Weinig inspanning’ is minder moeilijk te definiëren, al moet ik wel enige nuance aanbrengen. Iedereen kent de ervaring dat je lange dagen maakt in een baan of project waarin je geen plezier hebt. Dat slorpt energie en ontneemt je alle creativiteit en je normale veerkracht en optimisme. Ik had eens zo’n baan bij de Boston Consulting Group, en ik heb vier pijnlijke jaren geploeterd, toen ik achter in de twintig was. Ik ben er bijna aan onderdoor gegaan.

Iedereen kent ook het plezier van projecten waaraan je zelfs gratis zou werken, als je je dat kon veroorloven – als je geluk hebt, word je er ook nog goed voor betaald. Je maakt lange dagen, maar je doet het met liefde. Dan krijg je er juist energie van. Het is dus geen kwestie van gebrek aan tijd, zoals altijd wordt gezegd. Bijna iedereen komt iets anders tekort: plezier in het werk.

Met ‘weinig inspanning’ bedoel ik dus eigenlijk ‘dat je zo veel mogelijk mijdt wat het plezier vermindert’. Als de activiteit plezier oplevert, is dat prachtig. Je moet taken zoeken die je graag doet, die op prijs worden gesteld door anderen, en iets opleveren – geld, bewondering, liefde. Een combinatie daarvan eigenlijk, want we kunnen niet alleen van geld – of van liefde – leven, tenzij je een schattige puppy bent of zoiets.

Het kan een leven lang zoeken zijn naar iets wat je graag doet en wat voor anderen iets betekent, en geen waardevolle eindige hulpbronnen uitput. Maar als je het bovenstaande gelezen hebt, is dat misschien genoeg voor je. Misschien weet je echt wat het antwoord is. Of kun je te rade gaan bij je onderbewuste, en weet je het antwoord over een paar uur of dagen.

Op elk moment kun je een spectaculaire 80/20-formule voor je leven ontdekken, waarbij je doet waar je plezier in hebt. Die kans is groter als je op de juiste manier denkt en blijft zoeken naar je unieke oplossing. Houd dit motto bij de hand – zorg dat je op een nuttige manier uniek wordt, met plezier. Je maakt de wereld beter als je je individualiteit cultiveert om fantastische resultaten te bereiken voor je klanten en de mensen om je heen.

Wat maak je van de 80/20-toekomst? Het kan een flinke uitdaging zijn, maar het is absoluut positief. De 80/20-toekomst is het volslagen tegendeel van een slavensamenleving en wezenlijk anders – beter – dan de geordende industriële samenleving waarvoor hij in de plaats komt.

Het is heerlijk om veel teweeg te brengen met weinig inspanning, met je eigen unieke geestkracht. Elk 80/20-individu heeft de taak meer te creëren met minder, met plezier, en unieke vormen van kennis en inzicht. Deze prachtige toekomst is totaal persoonlijk, en tegelijk sterk gericht op anderen. Ik hoop dat we die allemaal zo veel mogelijk ervaren.

DEEL VIJF

REACTIES EN AANVULLINGEN

UIT DE PRAKTIJK

20

.

De twee dimensies van het principe

Tot mijn grote genoegen ontving ik de afgelopen tien jaar vele honderden e-mails van lezers van de eerste druk van dit boek. Net zo

belangrijk en in menig opzicht nog wel zo stimulerend waren de vele recensies op de websites van Amazon; op dit moment staan er alleen al op amazon.com zo'n zeventig reacties. Door deze e-mails en recensies ontwikkelde ik een nieuw inzicht in de manier waarop het principe werkt, vooral in relatie tot de twee dimensies efficiency en levenskwaliteit.

Sommige recensies staan sterk kritisch tegenover het boek en het principe. Voor mij bieden deze de grootste uitdagingen. Ze zijn zeer bruikbaar. De twee belangrijkste kritische discussiepunten zijn: 'Is het 80/20-principe wel echt op ons persoonlijk leven toepasbaar?' en 'Is de 80 procent niet ook werkelijk van belang?' Later in dit hoofdstuk kom ik hierop terug.

De meest inspirerende verhalen kwamen echter niet van lezers die het 80/20-principe hadden toegepast voor meer arbeidsvreugde of om meer geld te verdienen of beide. De ontroerendste verhalen waren die waarin lezers met behulp van het principe zich waren gaan richten op wat in hun leven wezenlijk was.

Mijn favoriete verhaal komt van een 50-jarige Canadees, 'gelukkig getrouwd en drie geweldige kinderen'. Ik noem hem hier Darrel, maar dat is niet zijn echte naam, omdat hij anoniem moet blijven. Verder heb ik niets veranderd. Hij heeft een succesrijke carrière in het onderwijs achter de rug en is tegenwoordig directeur van een groot schooldistrict. Drie jaar geleden kreeg hij te horen dat hij leed aan een niet-verbale leerstoornis. Hij vertelde mij het volgende:

Dat was voor mij een bittere pil, maar ik weet dat deze diagnose juist is. [...] Wanneer ik minutenlang op een parkeerplaats naar mijn auto zoek of wanneer ik mijn bureau doorzoek naar een papier dat recht voor me blijkt te liggen of dat ik zelfs in mijn handen heb, besef ik hoe juist de diagnose is. Moet je mij nou zien. Een groot deel van mijn werk bestaat uit het zoeken naar manieren om gehandicapte kinderen bij te staan, en, geloof het of niet, nu blijk ik zelf aan een handicap te lijden. [...]

In mijn vele publicaties [...] pleit ik ervoor dat leraren zich opstellen als leiders. In mijn tijd als schooldirecteur waren er zoveel zaken die de leraren veel beter konden doen dan ik. Daarom besloot ik 80 procent van de taken waarin ik niet goed was aan hen te delegeren. Het resultaat was dat ze mij nomineerden voor een onderscheiding vanwege mijn leiderschap. Die kreeg ik in 1999. Ze hadden er geen idee

van dat ik niet alleen uit overtuiging hun de ruimte gaf en aanmoedigde, maar dat ik dit ook uit noodzaak deed. [...]

Ik besef dat het 80/20-principe de echte oorzaak voor mijn succes was. [...] Ik wil uw 80/20-filosofie ook gebruiken voor hulp aan anderen met leermoeilijkheden om zich te richten op de top 20 procent die zij goed doen. [...] In de nabije toekomst hoop ik de sluier op te lichten die mij belet aan anderen te tonen wie ik werkelijk ben.

Darrel schreef een ontroerend artikel met als titel *Ontdek kracht in zwakheid*. Het 80/20-principe wordt daarin op een verrassende manier toegepast. In wezen zegt hij dat als we onze zwakheden kennen, we ons meer op onze sterke kanten kunnen verlaten: deels omdat we moeten en deels vanuit ons besef van de kloof tussen onze zwakheden en andermans sterke kanten. We zijn ons ervan bewust hoe afhankelijk we zijn van anderen. Als tegenprestatie helpen wij hen met de uitermate sterke kanten van onszelf. Door onze zwakheden te ontkennen of kleiner voor te stellen, blokkeren we onze sterke kanten en isoleren we ons van de mensen om ons heen.

Inzichten van lezers

Ik wil graag enkele uitstekende of amusante lezersinzichten in het principe doorlopen. Allereerst een commentaar van Sean F. O'Neill:

In de jaren twintig van de vorige eeuw leefde er in de VS een talentvol schrijver, Edmund Wilson. Hij bracht Marcel Proust onder de aandacht van het Amerikaanse volk. Zijn 20 procent besteedde hij aan schrijfwerk en onderzoek. Hier volgt een voorbeeld van de wijze waarop hij afrekende met de 80 procent klussen met een lage prioriteit. Op verzoeken reageerde hij doorgaans met een briefkaart waarop stond: 'Edmund Wilson betreurt het dat het volgende voor hem niet mogelijk is: manuscripten lezen, artikelen of boeken op bestelling schrijven, redactiewerk verrichten, literaire bijdragen beoordelen, interviews geven, cursussen leiden, lezingen geven, toespraken houden, deelnemen aan schrijverscongressen, vragenlijsten beantwoorden, bijdragen of deelnemen aan symposia of panels over wat dan ook, manuscripten ter verkoop aanbieden, exemplaren van zijn boeken aan bibliotheken schenken, boeken voor vreemden signeren, zijn naam laten gebruiken in briefhoofden, persoonlijke informatie over zichzelf dan wel foto's van zichzelf of meningen over literatuur en andere onderwerpen verstrekken.'

Michael Cloud concentreerde zich op zijn werk:

Ik deed een 80/20-analyse van mijn werkzaamheden die inkomsten genereerden [als speechschrijver en fondsenwerver] en ontdekte dat ik het afgelopen jaar 89 procent van mijn inkomsten in 15 procent van mijn werktijd had verdiend, met 15 procent van mijn werk. Ik ontdeed mij van de 85 procent van het werk die slechts 11 procent inkomsten genereerde, bracht mijn werktijd terug met 70 procent en verdubbelde mijn tijd die ik besteedde aan projecten met een hoog rendement. En mijn inkomen verdubbelde. [...]

Vervolgens schreef ik een wervende e-mail waarin ik vrienden en klanten aanspoorde Het 80/20-principe *te kopen en te lezen. Ik beloofde dat als uw boek geen meerwaarde voor hen had, ik de dubbele prijs van de hardcovereditie van het boek zou vergoeden. Deze boodschap zond ik aan 107 mensen. Achtendertig van hen kochten en lazen het boek. Allemaal stelden ze dat ze er profijt van hadden [...] een vicepresident marketing kocht van uw boek een hele stapel voor zijn team.*

Michael biedt vier nieuwe gezichtspunten:

Ik heb er baat bij mensen aan te sporen om over het 80/20-principe te lezen, erover na te denken en het toe te passen. [...] Denk eens aan de voordelen als 20 procent van mijn omgeving, van de zakenwereld, het land en 20 procent van de mensen op aarde denken en leven volgens de 80/20-regel. Wil je niet graag leven in een wereld van Da Vinci's, Mozarts en Einsteins, waarin iedereen optimaal presteert?

Sommige mensen hebben succes door het wiel opnieuw uit te vinden. De meeste mensen hebben geen succes als ze de lekke band opnieuw uitvinden. Misschien moet je eens een boekje schrijven over de Verziekende 20% – de twintig procent die het meest kost en het meest nadelig is.

Goede pokerspelers passen vaak. Zoals Larry W. Philips schreef in Zen and the Art of Poker*: 'Speel alleen de beste 15 tot 20 procent uit je hand en gooi de rest op tafel.'*

Good to Great *van Jim Collins behandelt in hoofdstuk 4 het concept van de egel – hier gloort een toepassing van het 80/20-principe.*

Terry Lee schrijft vanuit Hong Kong over het verband met de chaostheorie:

Ja, het heelal is niet in balans, anders zou er wellicht geen big bang zijn geweest. Ik zie de Theory of Constraints *van Eliyahu M. Goldratt, die aandacht schenkt aan verbetering en gebruikmaking van knelpunten als een speciale versie van het 80/20-principe. De achterliggende gedachte is het belang zich te concentreren op de weinige oorzaken – doorgaans slechts één enkele oorzaak – van het knelpunt. Dat maakt enorm veel energie vrij.*

Het valt me op dat deze theorie van de belemmeringen, evenals het principe, zowel op ons werk als op ons persoonlijk leven van toepassing is:

Op het werk: welke belemmering kunnen we uit de weg ruimen om vijf, tien of twintig keer zo productief te zijn? Gaat het om de relatie met je chef, je faalangst, je gebrek aan diploma's, je onvermogen om te kiezen waaraan je werkt, je gebrek aan de juiste medewerker, of alles bij elkaar? Wat is de belemmering, wat weerhoudt je van een enorme verbetering? Onderken je de belemmering, dan kun je een plan maken om deze uit de weg te ruimen.

In je persoonlijk leven: wat is dat ene dat je ervan weerhoudt het beste van je leven te maken en de mensen om wie je geeft gelukkig te maken? Wellicht is er een overheersende belemmering. Welke is dat?

Is het 80/20-principe wel echt op ons persoonlijk leven toepasbaar?

Het is heel opmerkelijk dat *niemand* in twijfel heeft getrokken dat het 80/20-principe in de zakenwereld werkt. Sommige lezers gaven voorbeelden van uiteenlopende zakelijke gebieden waarin het principe zijn nut heeft bewezen. Mark Shook is pastor van een kerk in Texas. Zijn toepassing van het principe had als gevolg dat zijn congregatie met 300 procent toenam. Hij schrijft:

Uw boeken over het 80/20-denken hebben mijn leven totaal veranderd. Ik ben pastor van de geloofsgemeenschap in Cypress (Texas). Door het 80/20-principe zijn we in tweeënhalf jaar gegroeid van huiskamerbijeenkomsten met 5 mensen naar een gemiddelde opkomst van 1500 mensen. We noemen onszelf de 80/20-kerk. Wedden dat u nog niet wist dat u een goeroe op het gebied van kerkgroei bent?

Daarna heb ik echter ontdekt dat er nog een andere, veel grotere '80/20-kerk' is. Veronica Abney is kerkrentmeester van de grootste megakerk in Chicago. Ze schreef mij: 'Onze kerk telt tegenwoordig

25.000 leden en beschikt over een onderkomen in een reusachtig groot sportcomplex. Ik wil graag onze dienst zien groeien van 25.000 naar 50.000 met behulp van de 80/20-methode.’

En sommige lezers pasten het Pareto-principe op het hele leven toe, om te beginnen bij het werk, maar ook ver daarbuiten. Dat was mijn grootste innovatie bij het herinterpreteren van het principe. Kevin Garty is directeur verhuizingen van een vastgoedbedrijf in San Francisco. Hij vertelde mij:

Ik heb de 80/20-regel op vrijwel elk aspect van mijn leven toegepast en wel met verbazingwekkende gevolgen. Ik kan bevestigen dat ik ’s morgens later opsta en ’s middags vroeger mijn kantoor verlaat en dat ik nog steeds een gezond inkomen van zes cijfers heb. Sinds mijn jeugd in Nieuw-Zeeland pas ik aspecten van de 80/20-regel toe. Toen ik uw boek las, was dat dus een geweldige bevestiging van de richting die ik al was ingeslagen. Ik kreeg meer vertrouwen in mijn luiheid, als u begrijpt wat ik bedoel.

Ja, Kevin, dat begrijp ik volkomen.

Een recensent uit Indonesië zegt dat de 80/20-regel op dezelfde manier op werk en persoonlijk leven kan worden toegepast, omdat ‘het basisconcept *concentratie* is. Keuze is belangrijk; we hoeven alleen maar de belangrijkste dingen in het leven te doen. [...] Dit is de gemakkelijkste verklaring van de manier waarop we meer kunnen bereiken door minder te doen.’ Een Japanse recensent zegt:

Ik las dit boek bijna twee jaar geleden. Ik paste de theorie toe in de vier bedrijven waar ik voor werkte. Bracht mijn arbeidstijd met 25 procent terug en behield toch mijn oorspronkelijke salaris. Begon intussen met een eigen zaak. Alle extra tijd die ik heb vrijgemaakt, besteed ik aan nadenken over nieuwe manieren om mijn leven plezieriger en financieel aantrekkelijker te maken; een eenvoudige methode voor de berekening van verspilling aan tijd, geld en inspanning en voor het inzetten van krachten om meer tijd en geld te genereren. Ik sta op het punt om [...] de formule toe te passen op mijn Japanse talenstudie, bewegingsprogramma en al het andere dat ik maar kan bedenken.

‘Breng dit [80/20] je kinderen bij,’ zo voegt een lezer eraan toe, ‘en je vergroot de kans dat ze op zichzelf gaan wonen als ze daarvoor volwassen genoeg zijn, omdat ze zich dat dan kunnen veroorloven.’

Toch vragen sommige recensenten zich af of het principe wel op ons privéleven toepasbaar is. ‘Ik geloof beslist dat de auteur het goed heeft bedoeld met zijn poging om het 80/20-principe toe te passen op niet-zakelijke gebieden (in het bijzonder op persoonlijke verhoudingen), maar dat past niet in zijn boek en het zou er beter buiten moeten worden gelaten,’ zo schrijft een recensent op Amazon. Hij was zo vriendelijk te stellen dat er een parel school in de oester van het boek – de zakelijke toepassingen van het principe – die was ‘zeker de moeite waard om ernaar te duiken’. Maar laat de persoonlijke elementen buiten beschouwing!

Een tweede recensent zegt dat het boek:

op scherpzinnige wijze de economische en sociale werkelijkheid van de zakenwereld aangeeft. Koch gaat echter verder en probeert de 80/20-theorie te extrapoleren naar succes, geluk en het leven in het algemeen. Hoewel zijn voorstellen deels zinvol zijn, lijken zijn voorbeelden alsmaar zwakker te worden, naarmate die verder van de zakenwereld af liggen.

Is de 80 procent niet ook werkelijk van belang?

De tweede en belangrijkste kritiek betreft de vraag of het realistisch of, sterker nog, wenselijk is om ons te ontdoen van de 80 procent aan activiteiten die weinig resultaten opleveren. Hieronder wordt op die bezwaren ingegaan; en wel met dank aan Chow Ching ‘Cornholio’, vermoedelijk mijn welsprekendste criticus. Zijn opmerkingen staan nog steeds op amazon.com. Zijn recensie verdient een volledige weergave:

Een uitstekend idee, maar 20 procent van de vijf sterren wordt eruit gelicht, omdat [het 80/20-principe] ook volgepropt is met ander geneuzel, zoals verhandelingen over hoe we ons leven dienen in te richten en over andere gebieden waarop de auteur niet gezaghebbend is. Hij nam enkele kritische geluiden onder de loep en ontkrachtte ze een voor een. Maar er is een buitengewoon belangrijk punt dat hij buiten beschouwing liet. Ik ben een Hongkong-Chinees. In onze 5000 jaar oude cultuur spelen yin en yang al vanaf de vroegste tijden een rol; de auteur lijkt dit buiten beschouwing te laten.

Zo geeft hij aan dat we ons leven moeten analyseren om erachter te komen welke 20 procent van ons leven 80 procent van ons geluk oplevert en om ons uitsluitend op die 20 procent te concentreren. Dat deed ik

jaren geleden, maar dat had op mij een averechts effect. Het leven is een evenwicht tussen werk en spel – we genoten van die 20 procent yang-activiteiten, omdat we waren verlost van die 80 procent yin-activiteiten.

Tachtig procent van de smaak van een hamburger komt slechts van 20 procent daarvan, namelijk het vlees. Laten we het broodje erboven en eronder weg, dan wordt de smaak al te nadrukkelijk en is de hamburger niet lekker meer.

Misschien was je huwelijksreis of toer door Europa als beloning voor het afstuderen wel de prachtigste ervaring, maar als je die telkens weer geheel of gedeeltelijk opnieuw zou doen, werd het saai.

20/80 is uitstekend toepasbaar op het werk, maar dat geldt niet voor het spel. Ik vraag me ook af of de auteur denkt dat 80 procent van seksuele genoegens voortkomt uit 20 procent van de tijd voor de (yang)-climax, zodat we waarschijnlijk het (yin)-voorspel helemaal overslaan?

Een soortgelijk bezwaar kwam van Lord Carr, een vroegere Britse minister. Hij vermeldde het geval van de toenmalige Britse ambassadeur in de VS, die hem vertelde:

U denkt misschien dat ik veel tijd besteed aan triviale kwesties als eindeloze diners en sociale contacten met Amerikaanse leiders. Maar dat is geen tijdverspilling. Wanneer het erop aankomt, weet ik op wiens oordeel ik kan vertrouwen en op wie er werkelijk niet valt te bouwen. Dat is bij een crisis van onschatbare waarde. De 'verspilde' tijd is dus helemaal geen verloren tijd.

Verscheidene mensen lieten soortgelijke kritische geluiden horen uit terechte bezorgdheid dat het streven naar efficiency – het stoppen met de laag gewaardeerde meerderheid van activiteiten – op de lange duur zijn doel voorbijstreeft. Als we ons dwangmatig bezighouden met efficiency en uitsluitend de belangrijke dingen doen, zouden we misschien stoppen met activiteiten die noodzakelijk zijn om onszelf, onze zaken, ja zelfs onze maatschappij verder te ontwikkelen.

'Hoe zit het met de parken?' vroeg een van mijn vrienden.'Parken zijn een overblijfsel van het feodale stelsel en behoren misschien tot de 80 procent waarmee we willen stoppen. Ze hebben geen bestaansrecht als we aan alles een prijskaartje hangen. Parken geven geen kapitaalrendement. Ze zouden van onschatbare waarde zijn voor woningbouw of handelsdoeleinden. Maar als we de parken afschaffen, krijgen we uiteindelijk een onaantrekkelijke stad.' Hij zou misschien Johannesburg hebben kunnen noemen, dat aantrekkelijke voorsteden

kent maar bijna geen parken of open ruimten. Dat is een van de gevaarlijkste steden ter wereld.

Een daarmee samenhangend bezwaar is dat het stoppen met de inefficiënte elementen in ons werk en leven ons misschien zouteloos en monotoon maakt. We geven dan de voorkeur aan voordelige kortetermijnoplossingen en brengen schade toe aan ons erfgoed op lange termijn. Zoals Andrew Price in zijn (aangekondigde) boek *The Power of the Unessential* schrijft:

Verreweg de grootste visvangsten komen van de kustgebieden; deze vormen slechts een fractie van het totale oceanengebied. Het 80/20-principe zegt dat de bevissing onder de kust moet plaatsvinden. En het vissen onder de kust is exact datgene wat er gebeurt.

Maar de exploitatie heeft de visstand al te fors teruggebracht; deze rijke kustwateren zijn tegelijkertijd toevallig ook de belangrijkste plaatsen waar de vissen naartoe komen om zich voort te planten. Intensieve bevissing op kabeljauw en andere vis langs de kust is van negatieve invloed op de voortplanting, waardoor er in de toekomst te weinig vis beschikbaar is voor vangst en voortplanting.

Voor aanhangers van het 80/20-principe is de boodschap helder. Onze pogingen ons te concentreren op de onevenredig waardevolle twintig procent dienen niet alleen te zijn gericht op het gebruik, maar ook op enig niet-gebruik. Anders kan dit gemakkelijk verdwijnen, zoals de visserij laat zien. Er is nog een andere belangrijke boodschap. Of het nu gaat om de beste visstand of beursfondsen van dit jaar, of om vitale soorten in een ecosysteem gedurende de laatste tien jaar, ze vormen geen garantie voor toekomstig succes. De werkelijkheid is dat de wereld en haar bronnen niet lang constant blijven.

De kritiek op mijn toepassing van het 80/20-principe valt in drie belangrijke bezwaren samen te vatten:

• *Het bezwaar kort door de bocht te gaan.* Zien we 80/20 als een middel tot efficiency, dan zijn we op den duur sterk inefficiënt en niet bijster effectief bezig. Kort door de bocht gaan is allemaal erg leuk, maar tenzij we iets echt grondig aanpakken, zullen we niet alles wat de moeite waard is bereiken of genieten. Misschien begrijpen we wel 80 procent van de boodschap van een boek door slechts 20 procent ervan te lezen, maar als het boek belangrijk genoeg voor ons is, willen we het helemaal lezen en zijn we zelfs teleurgesteld als we het boek uit hebben. Het behalen van 80 procent van de resultaten met 20 procent inspanning kan

lijken op een simplistische, materialistische en niet-authentieke manier van werken en leven.

• *Het bezwaar met betrekking tot de duurzaamheid.* Als het 80/20-principe ertoe leidt dat er een gigantische focus is op wat vandaag werkt, bestaat dan niet het gevaar dat het morgen niet werkt? Dit bezwaar geldt evenzeer voor zaken als voor ons leven in ruimere zin.

• *Het bezwaar met betrekking tot het evenwicht.* Zoals Chow Ching al aangaf, bestaat het bezwaar dat we ons niet alleen op de 'beste' gedeelten van leven kunnen richten. Zonder de rest van het leven zou het beste niet langer het beste zijn. Evenwicht is zakelijk gezien niet relevant, omdat de manier waarop de economie zich ontwikkelt, plaatsvindt door strijd tussen hoog gespecialiseerde – en daarom niet uitgebalanceerde – bedrijven. Maar evenwicht kan wel essentieel zijn voor menselijk geluk.

Twee verschillende aspecten van het principe

Uit de respons werd mij duidelijk dat er werkelijk twee geheel afzonderlijke – in sommige opzichten zelfs tegenstrijdige – dimensies een rol spelen bij het hanteren van het 80/20-principe.

Aan de ene kant is er de dimensie van de *efficiency*. Die speelt een rol als we dingen op de snelste manier en met de minste inspanning willen bereiken. Op dit gebied gaat het over dingen die op zich voor ons niet vreselijk belangrijk zijn, behalve als middel tot een doel. Stel dat we bijvoorbeeld hoofdzakelijk naar ons werk kijken als een middel om geld te verdienen, omdat we andere dingen met andere mensen buiten ons werk willen doen. Als het ons vooral om het laatste gaat, dan valt werk regelrecht in het vakje waarop 'efficiency' staat. We willen het 80/20-principe gebruiken om ons werk zo productief en zo snel mogelijk te verrichten en dan door te gaan met ons eigenlijke leven. De 20%-aanpak is dus de aangewezen manier waarop we het principe zouden moeten hanteren. We richten onze aandacht op de productiefste 20 procent, mogelijk besteden we wel twee keer zoveel tijd aan deze kwesties, en voor zover mogelijk laten we alles achterwege wat niet in het efficiëntste 20%-vakje valt. Conform mijn voorbeeld in hoofdstuk 10 'Tijdrevolutie' doen we er wellicht goed aan twee dagen te besteden aan de efficiëntste 20 procent en vervolgens de rest van de week aan dingen die voor ons echt de moeite waard zijn. Kortom, we mogen verwachten dat de waarde van ons werk met 160 procent toeneemt ten opzichte van vroeger (we krijgen twee porties van 80 procent, elk afgeleid van een dag werk, de 20 procent). Zo mogelijk brengen we onze werkweek terug tot twee dagen.

De dimensie van efficiency kan ook buiten het werk worden toegepast op zaken die niet wezenlijk voor ons zijn, maar voor ons corvee betekenen. In dit 20%-vak vallen bijvoorbeeld alle sociale en andere verplichtingen die we niet echt willen, maar waar we niet onderuit kunnen, zoals belasting betalen, de garage opruimen, tuinieren als we daar niet van houden en we dat niet kunnen afschuiven naar iemand die het wel leuk vindt, enzovoort. Ons doel is de 20 procent te vinden die het belangrijkste is, die ons 80 procent van de resultaten oplevert, en die we zo snel en moeiteloos mogelijk kunnen uitvoeren.

Aan de andere kant is er het *levenskwaliteit*-verbeterende aspect van het 80/20-principe. In dit vakje hoort alles thuis wat echt belangrijk is in ons leven, werk of onze persoonlijke relaties: wat we willen bereiken, de hobby die ons veel plezier verschaft, dan wel iets anders wat ons voldoening geeft en troost op ons sterfbed. Als we terugkijken op ons leven of een blik in de toekomst werpen, als we genieten van het moment zelf of van iets wat ons een warm gevoel geeft en ons levensblijheid schenkt – valt dat allemaal in het vakje ‘levenskwaliteit’. Voeding, onderdak en andere materiële behoeften, kortom wat de grote Amerikaanse arbeidspsycholoog Abraham Maslow ‘basisbehoeften’ noemde, zijn belangrijk als daar niet in is voorzien, maar betrekkelijk onbelangrijk als dat wel het geval is. Deze basisbehoeften vallen in het efficiencyvakje en vereisen een 20%-oplossing: de productiefste oplossing met het minste verbruik van levensenergie.

Het 80/20-principe is om twee redenen een belangrijk onderdeel van het realiseren en verbeteren van datgene wat we de poëzie van het leven noemen. Ten eerste confronteert het principe ons met datgene wat werkelijk belangrijk in ons leven is. Wie zijn die enkele mensen, wat zijn die paar dingen, die ons leven echt de moeite waard maken? Tenzij we echt arm of ongelukkig zijn, vormen deze niet de instrumentele aspecten van het leven, de middelen tot een doel zoals geld, bijval, belangrijke banen of een of andere status. Deze komen en gaan. Het zijn uiterlijke vormen die ons niet raken in hart en ziel, omdat ze niet bepalen wie we zijn. Waar het echt op aankomt, gesteld dat we voedsel en onderdak hebben, is liefde geven en ontvangen, zelfexpressie, persoonlijk succes én ontspanning, het vermogen om te denken en te scheppen, de mogelijkheid om met de natuur en anderen verbonden te zijn – en vooral de kwaliteit van ons leven met vrienden en familieleden om wie we werkelijk geven.

Ten tweede maakt het principe de weg vrij voor deze fantastische aspecten van het leven. Door de minder belangrijke dingen vlotter en

economischer te doen met zo min mogelijk verbruik van onze energie, winnen we tijd, territoir en rust voor de wezenlijke dingen van het leven. In plaats van essentiële kwesties in de hoeken en gaten van ons leven te proppen, geven we deze een centrale plaats in ons bestaan.

Als het gaat om de wezenlijke zaken van het leven, de maximaal 20 procent die onze individualiteit en persoonlijke bestemming bepaalt, moeten we onze energie en heel ons wezen besteden aan dergelijke zaken zonder op tijd, geld of andere middelen te beknibbelen. Efficiency vereist een 20%-aanpak. Maar wat de levenskwaliteit vergroot, verdient een 200, 2000 of 2.000.000%-aanpak. Er is geen bovengrens aan de hoeveelheid inspanning of tijd als het gaat om de verbetering of zelfs de bepaling van de kwaliteit van ons leven.

Om dus antwoord te geven op de drie bezwaren:

• *Bochten afsnijden.* Alleen binnen het efficiencysegment van ons leven moeten we proberen de bochten af te snijden en de dingen lui en snel doen. Voor alles wat met levenskwaliteit te maken heeft, nemen we de langste, diepste of steilste route.

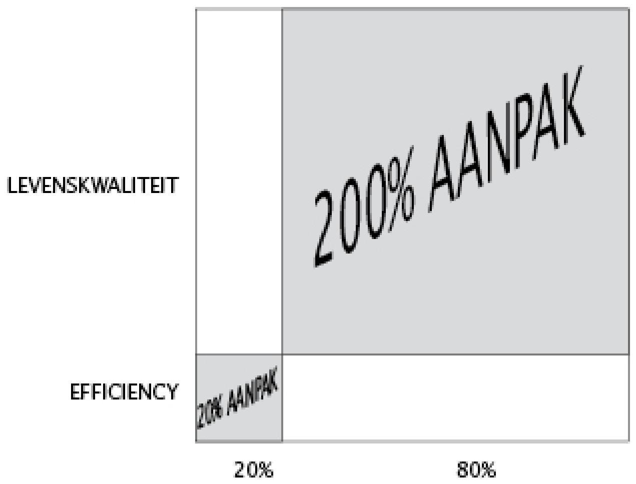
• *Duurzaamheid.* Een verstandig gebruik van het principe vereist een langetermijnvisie en een bewustzijn van mogelijk onbedoelde gevolgen indien we veronderstellen dat de huidige positie met betrekking tot inspanning en beloning niet zal veranderen. Zo levert 10 procent van de klanten ons op dit moment (pakweg) 80 procent van de inkomsten op. Maar, als een nieuwe concurrent zich wellicht op onze buitengewoon winstgevende klanten richt, zal onze winst verdampen. Bovendien kan achter de 90 procent marginale of verliesgevende klanten een snel groeiend bedrijf schuilgaan dat, mits zorgvuldig gekoesterd, op den duur een nieuwe winstgevende klant kan worden. In het visvoorbeeld leidde een te grote gerichtheid op visrijke wateren zonder vangstbeperking om de vis zich te laten voortplanten tot een regelrechte ramp. Ook op andere gebieden dient onze aandacht qua levenskwaliteit te zijn gericht op duurzaamheid en doordachtheid. Vaardigheden en relaties vragen een investering. We dienen selectief te zijn met talenten en vrienden die er werkelijk toe doen. Vervolgens moeten we de tijd nemen en buitengewoon veel geduld oefenen om de fundamenten te leggen voor een levenslange betrokkenheid. Hier snijden we geen bochten af en is er geen directe beloning! Het is een vergissing te werken om het werk zelf of rijk te worden door iets te doen waar we een hekel aan hebben. Maar het is heel verstandig om vaardigheden en relaties te ontwikkelen die ons leven anders, aangenaam en waardevol maken.

• *Evenwicht.* Moeten we evenwichtig te werk gaan of juist niet? Beide. Laten we een onevenwichtige aanpak volgen als het gaat over efficiency, over alles wat niet beslissend is voor onze plaats in de wereld. En laten we in zekere zin ook onevenwichtig te werk gaan bij zaken die de levenskwaliteit verbeteren. Daarbij dienen we ons zorgvuldig te richten op de enkele activiteiten en relaties die voor ons waardevol zijn of dat kunnen zijn. Maar binnen dit gebied dienen we een evenwicht te bewaren tussen werk en vrije tijd, tussen eigen en gezamenlijke projecten, tussen tijd voor onszelf en voor anderen, tussen huidige genoegens en investeringen voor de toekomst. We kunnen onze yin en yang vinden in levenskwaliteit. Als dit anders zou zijn, dan vonden we nooit mensen die van hun werk en hun spel genieten, die gelukkig zijn waar ze zich ook bevinden en die houden van wat ze doen en doen waarvan ze houden.

Figuur 46 toont de twee dimensies van het principe en de juiste aanpak daarvan.

Zodra we de juiste beslissing hebben genomen voor delen van ons leven die in elk vak terechtkomen, kunnen we de matrix tekenen die de relatieve verhoudingen weergeeft. In figuur 47 zijn de efficiency-elementen in elkaar geschoven, zodat ze slechts 20 procent van onze tijd en energie opslokken. De 20 procent van de levenskwaliteit is vrijgemaakt voor 80 procent van ons leven.

Figuur 46 Onze huidige verdeling van tijd en energie



Figuur 47 Nieuwe verdeling van tijd en energie

(als percentage van een nieuw totaal)

Werk kan zowel vallen in de categorie efficiency als in de categorie levenskwaliteit. Het is vrijwel zeker dat je werk hebt dat in beide categorieën valt. Het is de kunst om steeds minder van het eerste en steeds meer van het tweede te doen, totdat je de gelukkige fase bereikt waarin werk echt meer dan gewoon plezierig is.

Het leven buiten het werk valt ook bijna zeker in beide categorieën. De oplossing is dezelfde. Besteed steeds minder tijd en energie aan het efficiencyvak en steeds meer tijd aan het vak van de levenskwaliteit.

Vraag je eens af of je tijd en energie besteedt aan de dingen die het meest voor je betekenen, en wat de verdeling van werk en spel zou moeten zijn. En hoe de twee zich ten opzichte van elkaar moeten verhouden. De meeste mensen hebben mij geantwoord dat ze ongeveer evenveel tijd aan werken als aan niet-werken besteden, hoewel ze zelf bepalen wat ze als werk beschouwen en dit niet noodzakelijkerwijs betaald werk is. Zij die het principe hebben omarmd, vinden dat de grens tussen werken en niet-werken steeds meer vervaagt.

In dit opzicht worden de yin en yang van het leven hersteld. Hoewel het 80/20-principe schijnbaar twee tegengestelde dimensies kent – efficiency en levenskwaliteit – zijn deze dimensies geheel complementair en met elkaar verweven. De dimensie van de efficiency verschaft ons ruimte voor de dimensie van de levenskwaliteit. Het gaat erom te weten wat ons het gewenste resultaat oplevert en welke kennis ertoe doet. Zowel voor efficiency als voor levenskwaliteit luidt het antwoord steeds: een klein deel van het totaal. Telkens boeken we vooruitgang door reductie en focus. Maar evenzeer is 80/20 een steriele gedachtegang als deze slechts tot efficiency leidt. Het heeft geen zin om efficiënter of

rijker te worden, tenzij je een ander doel voor ogen hebt: wat je hart wenst. Wie de 80/20 resoluut terugplaatst in zijn traditionele werkomgeving, mist waar het om gaat.

Ik geef je een voorbeeld uit mijn eigen leven. Of ik nu in Londen of Zuid-Spanje verblijf, elke dag ga ik een uur of twee fietsen. Dit valt voor mij beslist in de sector levenskwaliteit: het is een prachtige training. Ik rijd door een prachtig landschap (het Richmond Park met zijn herten of uitzicht op de Spaanse bergen), laat mijn gedachten de vrije loop en kom vaak al fietsend op nieuwe ideeën. Maar dat kost wel inspanning. Ik vermoed dat 10 procent van de weg in Richmond Park en 15 procent in Spanje sterk heuvelopwaarts gaat; mijn hartslag stijgt onderweg tot het maximum en draagt voor meer dan 80 procent bij aan het profijt van de lichaamsbeweging. Ik ben geen fanatiek fietser en bepaald geen liefhebber van heuvels – ik ben blij als ik aan de andere kant eraf kan. Maar ik zou als alternatief niet kiezen voor een vlakke weg. De heuvels hebben dan wel hun onplezierige kanten, maar ze vormen een prachtige omlijsting van het landschap en bieden mij een yin-activiteit ter compensatie van het yang van het op vlakke wegen of heuvelafwaarts rijden.

Uit persoonlijke ervaring en uit verhalen van honderden lezers kan ik melden dat het mogelijk is om de verhouding tussen voornamelijk zinloze of stressvolle activiteiten (yin) en bezigheden die de levenskwaliteit bevorderen, om te draaien. Natuurlijk willen we niet dezelfde huwelijksreis of dezelfde vakantie steeds weer overdoen. We zoeken nieuwe manieren om te ontspannen. Maar de meeste mensen willen zich niet het grootste deel van de tijd ontspannen. We willen aan de slag, onze talenten inzetten en ontwikkelen, nadenken, onszelf op de proef stellen, andere mensen helpen en allerlei relaties verkennen. We willen niet geobsedeerd raken door efficiency (yang), maar we willen wel de bezigheden die de levenskwaliteit niet verhogen zo gemakkelijk en zo snel mogelijk afhandelen.

Neem verantwoordelijkheid voor vooruitgang

Zet je scepsis en pessimisme opzij. Deze gebreken zijn zelfvervullend, evenals hun tegenhangers. Herwin je vertrouwen in vooruitgang. Besef dat de toekomst er al is: in die enkele schitterende voorbeelden in landbouw, industrie, dienstensector, onderwijs, kunstmatige intelligentie, medische wetenschap, fysica en alle andere wetenschappen. Dit is bovendien ook het geval in sociale en politieke

experimenten waarbij voorheen ondenkbare doelen werden overtroffen en nieuwe doelen als kegels blijven omvallen.

Denk aan het 80/20-principe. Vooruitgang komt altijd van een kleine groep mensen en georganiseerde bronnen die laten zien dat voorheen geaccepteerde prestatieplafonds voor iedereen als vloer kunnen dienen. Vooruitgang heeft elites nodig, en wel elites die leven voor de glorie en voor dienstbaarheid aan de samenleving en die bereid zijn hun talenten aan ons allemaal beschikbaar te stellen. Vooruitgang hangt af van informatie over bijzondere prestaties en de verbreiding van succesrijke experimenten, van de doorbreking van structuren die zijn opgebouwd door de gevestigde belangen, van de eis dat de standaarden van een bevoorrechte minderheid beschikbaar moeten zijn voor iedereen. Bovenal vereist vooruitgang dat we onredelijk in onze eisen zijn, hield George Bernard Shaw ons voor. Laten we op zoek gaan naar de 20 procent van alles die 80 procent produceert en laten we dan de feiten die we aan het licht brengen gebruiken ter vermeerdering van wat we waardevol vinden. Als we altijd meer willen bereiken, vereist de vooruitgang dat we verder aan de slag gaan met wat een minderheid al heeft bereikt en dat we ervoor zorgen dat dit de minimumstandaard voor iedereen wordt.

Het belangrijkste aspect van het 80/20-principe is dat je niet op alle anderen hoeft te wachten. Je kunt er een begin mee maken in je werkkring en je persoonlijk leven. Je kunt aan de slag gaan met flintertjes van je eigen grootste prestatie, geluk en dienstbaarheid aan anderen en die een veel grotere plaats in je leven geven. Je kunt je successen vergroten en jezelf ontdoen van de meeste van je onproductieve activiteiten. Je kunt de bulk van irrelevante en laagwaardige bezigheden in kaart brengen en je van deze ballast ontdoen. Je kunt de afzonderlijke aspecten van je karakter, stijl van leven en werken, en relaties die gemeten naar tijd en energie voor jou veel waardevoller zijn dan de dagelijkse routine, met de nodige moed en besluitvaardigheid vergroten. Je kunt een beter, nuttiger en gelukkiger mens worden. En je kunt anderen helpen hetzelfde te doen.

NOTEN

HOOFDSTUK 1

1. Josef Steindl, *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, Londen: Griffin, 1965, p. 18.

2. Gedegen onderzoek heeft uitgewezen dat er een groot aantal korte artikelen over het 80/20-principe is geschreven (meestal wordt het de 80/20-regel genoemd), maar we hebben geen boeken over dit onderwerp kunnen vinden. Als er lezers zijn die wel een boek over het 80/20-principe kennen, al is het maar een ongepubliceerde academische verhandeling, vraag ik hun mij dit te laten weten. In een recent boek wordt aandacht besteed aan het belang van het 80/20-principe, hoewel het er niet echt over gaat. *The 20% Solution* van John J. Cotter (Chichester: Wiley, 1995) geeft in de inleiding de juiste oplossing: ‘Ga na welke 20 procent het meest bijdraagt aan je toekomstige succes, en richt je tijd en energie op die 20 procent.’ (p. XIX) Cotter verwijst vluchtig naar Pareto (p. XXI), maar noch Pareto noch het 80/20-principe (onder welke naam dan ook) wordt buiten de inleiding genoemd, en Pareto staat zelfs niet in de index. Net zoals veel andere auteurs maakt Cotter zich schuldig aan een anachronisme wanneer hij de formulering van het 80/20-principe aan Pareto toeschrijft: ‘Vilfredo Pareto was een in Frankrijk geboren econoom die 100 jaar geleden opmerkte dat in de meeste situaties 20 procent van de factoren verantwoordelijk is voor 80 procent van wat er gebeurt (dat wil zeggen, 20 procent van de klanten levert 80 procent van de winst op). Hij noemde dit de wet van Pareto.’ (p. XXI) Pareto gebruikte echter nooit de uitdrukking 80/20 of iets wat daarop lijkt. Wat hij zijn ‘wet’ noemde, was in feite een mathematische formule, die nogal ver af staat van het 80/20-principe zoals we dit tegenwoordig kennen (hoewel het uiteindelijk wel de bron ervan is).

3. ‘Living with the Car’, *The Economist*, 22 juni 1996, p. 8.

4. Vilfredo Pareto, *Cours d’Economique Politique*, Universiteit van Lausanne, 1896-’97. In weerwil van de conventionele mythologie gebruikte Pareto de term 80/20 niet in zijn bespreking van inkomensongelijkheid of ergens anders. Zelfs de eenvoudige waarneming dat 80 procent van het inkomen verdiend werd door 20 procent van de werkende bevolking was niet van hem, hoewel deze conclusie afgeleid had kunnen worden uit zijn veel ingewikkeldere berekeningen. Pareto ontdekte wel iets waarover hij en zijn volgelingen erg enthousiast waren: een constante relatie tussen de topverdieners en het percentage van het totale inkomen dat zij genoten. Deze verhouding volgde een regelmatig logaritmisch patroon en nam in diagrammen steeds dezelfde vorm aan, ongeacht de tijd of het land.

De formule luidt als volgt. Pareto ontdekte dat $\log N = \log A + m \log x$. N staat voor het aantal mensen van wie het inkomen hoger is dan x, waarbij A en m de constanten zijn.

5. We moeten benadrukken dat deze vereenvoudiging niet door Pareto zelf of, helaas, door een van zijn volgelingen werd bedacht. Dit zou nog een generatie duren, hoewel de vereenvoudiging een legitieme deductie is van zijn methode, en veel toegankelijker is dan enige verklaring van Pareto zelf.

6. Vooral Harvard University schijnt een centrum van bewondering voor Pareto te zijn geweest. Afgezien van de invloed van Zipf op de filologie legde de economische faculteit bijzondere bewondering aan de dag voor de 'wet van Pareto'. De beste uitleg hiervoor is nog steeds het artikel van Pareto in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIII, nr. 2, mei 1949 (de president en de leden van het universiteitsbestuur van Harvard College).

7. Een uitstekende uitleg van de wet van Zipf vind je bij Paul Krugman, *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass.: Blackwell, 1996, p. 39.

8. Joseph Moses Juran, *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, 1951, p. 38-39. Dit is de eerste uitgave, die 750 pagina's telt. De huidige uitgave telt meer dan 2000 pagina's. Hoewel Juran duidelijk verwijst naar het Pareto-principe en precies het belang daaruit distilleert, wordt in de eerste uitgave de term 80/20 helemaal niet gebruikt.

9. Krugman, *The Self-Organizing Economy*.

10. Malcolm Gladwell, 'The Tipping Point', *New Yorker*, 3 juni 1996.

11. Gladwell, 'The Tipping Point'.

12. James Gleik, *Chaos: Making a New Science*, New York: Little, Brown, 1987.

13. W. Brian Arthur, 'Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events', *Economic Journal*, Vol. 99, maart 1989, p. 116-31.

14. 'Chaos Theory Explodes Hollywood Hype', *Independent on Sunday*, 30 maart 1997.

15. George Bernard Shaw, geciteerd uit John Adair, *Effective Innovation*, Londen: Pan Books, 1996, p. 169.

16. Gleik, *Chaos: Making a New Science*.

HOOFDSTUK 2

1. De berekening van de auteur is gebaseerd op Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows en Jorgen Randers, *Beyond the Limits*, Londen, Earthscan, 1992, vanaf p. 66.

2. De berekening van de auteur is gebaseerd op Lester R. Brown, Christopher Flavin en Hal Kane, Londen: Earthscan, 1992, p. 111, wat gebaseerd is op Ronald V.A. Sprout en James H. Weaver, *International Distribution of Income: 1960-1987*, Working Paper nr. 159, Department of Economics, American University,Washington DC, mei 1991.

3. ‘Strategic Planning Futurists Need to Be Capitation-Specific and Epidemiological’, *Health Care Strategic Management*, 1 september 1995.

4. Malcolm Gladwell, ‘The Science of Shopping’, *New Yorker*, 4 november 1996.

5. Mary Corrigan en Gary Kauppila, *Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators*, Chicago: Blair, 1996.

HOOFDSTUK 3

1. Juran, *Quality Control Handbook*, p. 38-39.

2. Ronald J. Recardo, ‘Strategic Quality Management: Turning the Spotlight on Strategies as well as Tactical Issues’, *National Productivity Review*, 22 maart 1994.

3. Niklas Von Daehne, ‘The New Turnaround’, *Success,* 1 april 1994.

4. David Lowry, ‘Focusing on Time and Teams to Eliminate Waste at Singo Prize-Winning Ford Electronics’, *National Productivity Review*, 22 maart 1993.

5. Terry Pinnell, ‘Corporate Change Made Easier’, *PC User*, 10 augustus 1994.

6. James R. Nagel, ‘TQM and the Pentagon’, *Industrial Engineering*, 1 december 1994.

7. Chris Vandersluis, ‘Poor Planning Can Sabotage Implementation’, *Computing Canada*, 25 mei 1994.

8. Steve Wilson, ‘Newton: Bringing AI out of the Ivory Tower’, *AI Expert*, 1 februari 1994.

9. Jeff Holtzman, ‘And Then There Were None’, *Electronics Now*, 1 juli 1994.

10. ‘Software Developers Create Modular Applications That Include Low Prices and Core Functions’, *MacWeek*, 17 januari 1994.

11. Barbara Quint, ‘What’s Your Problem?’, *Information Today*, 1 januari 1995.

12. Richard Koch en Ian Godden, *Managing Without Management*, Londen: Brealey, 1996, vooral hoofdstuk 6, p. 96-109.

13. Peter Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, Londen, Butterworth-Heinemann, vanaf p. 96.

14. Koch en Godden, *Managing Without Management*, hoofdstuk 6, en p. 159.

HOOFDSTUK 5

1. Henry Ford, *Ford on Management*, inl. Ronnie Lessem, Oxford: Blackwell, 1991, p. 10, 141, 148. Vernieuwde uitgave van Henry Ford, *My Life and Work* (1922), en *My Philosophy of Industry* (1929).

2. Gunter Rommel, *Simplicity Wins*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

3. George Elliott, Ronald G. Evans en Bruce Gardiner, 'Managing Cost: Transatlantic Lessons', *Management Review,* juni 1996.

4. Koch en Godden, *Managing Without Management.*

5. Carol Casper, 'Wholesale Changes', *US Distribution Journal*, 15 maart 1994.

6. Ted R. Compton, 'Using Activity-Based Costing in Your Organization', *Journal of Systems Management*, 1 maart 1994.

HOOFDSTUK 6

1. Vin Manaktala, 'Marketing: The Seven Deadly Sins', *Journal of Accountancy*, 1 september 1994.

2. Het is gemakkelijk om de opzettelijke en succesvolle transformatie van de maatschappij te vergeten die voortkwam uit het idealisme en de vaardigheid van een paar cruciale industriëlen aan het begin van de twintigste eeuw. Zij propageerden het argument van de 'hoorn des overvloeds': er kan een einde gemaakt worden aan de armoede, hoewel die wijdverbreid is. Hier is nogmaals Henry Ford aan het woord: 'De plicht om de vreselijkste vormen van armoede en gebrek uit te bannen, kan gemakkelijk vervuld worden. De aarde is zo overvloedig vruchtbaar, dat er meer dan genoeg voedsel, kleding, werk en ontspanning voorhanden is.' Ford, *Ford on Management*, p. 10, 141, 148. Ik ben Ivan Alexander erkentelijk voor het feit dat ik het manuscript van zijn boek *The Civilized Market* (Oxford: Capstone, 1997) mocht inzien. Dit argument staat in het eerste hoofdstuk, naast nog vele andere die ik geleend heb.

3. Alexander, *The Civilized Market.*

4. Michael Slezak, 'Drawing Fine Lines in Lipsticks', *Supermarket News*, 11 maart 1994.

5. Mark Stevens, 'Take a Good Look at Company Blind Spots', *Star-Tribune* (Twin Cities), 7 november 1994.

6. John S. Harrison, ‘Can Mid-Sized LECs Succeed in Tomorrow’s Competitive Marketplace?’, *Telephony*, 17 januari 1994.

7. Ginger Trumfio, ‘Relationship Builders: Contract Management’, *Sales & Marketing Management*, 1 februari 1995.

8. Jeffrey D. Zbar, ‘Credit Card Campaign Highlights Restaurants’, *Sun-Sentinel* (Fort Lauderdale), 10 oktober 1994.

9. Donna Petrozzello, ‘A Tale of Two Stations’, *Broadcasting & Cable*, 4 september 1995.

10. Dan Sullivan, verzekeringsmaatschappij-adviseur, in: Sidney A. Friedman, ‘Building a Super Agency of the Future’, *National Underwriter Life and Health*, 27 maart 1995.

11. Een groot aantal artikelen over specifieke bedrijven en bedrijfstakken ondersteunen dit. Zie bijvoorbeeld Brian T. Majeski, ‘The Scarcity of Quality Sales Employees’, *The Music Trades*, 1 november 1994.

12. Harvey Mackay, ‘We Sometimes Lose Sight of How Success is Gained’, *The Sacramento Bee*, 6 november 1995.

13. ‘How Much Do Salespeople Make?’, *The Music Trades*, 1 november 1994.

14. Robert E. Sanders, ‘The Pareto Principle, Its Use and Abuse’, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 4, Afl. 1, winter 1987, p. 40-47.

HOOFDSTUK 7

1. Peter B. Suskind, ‘Warehouse Operations: Don’t Leave Well Alone’, *IIE Solutions*, 1 augustus 1995.

2. Gary Forger, ‘How More Data + Less Handling = Smart Warehousing’, *Modern Materials Handling*, 1 april 1994.

3. Robin Field, ‘Branded Consumer Products’, in: James Morton (red.), *The Global Guide to Investing*, Londen, FT/Pitman, 1995, vanaf p. 471.

4. Ray Kulwiec, ‘Shelving for Parts and Packages’, *Modern Materials Handling*, 1 juli 1995.

5. Michael J. Earl en David F. Feeny, ‘Is Your CIO Adding Value?’, *Sloan Management Review*, 22 maart 1994.

6. Derek L. Dean, Robert E. Dvorak en Endre Holen, ‘Breaking Through the Barriers to New Systems Development’, *McKinsey Quarterly*, 22 juni 1994.

7. Roger Dawson, ‘Secrets of Power Negotiating’, *Success*, 1 september 1995.

8. Orton C. Skinner, ‘Get What You Want Through the Fine Art of Negotiation’, *Medical Laboratory Observer*, 1 november 1991.

HOOFDSTUK 9

1. Deze zin is van Ivan Alexander, wiens denken over vooruitgang ik schaamteloos heb gestolen.

2. Alexander merkt in *The Civilized Market* leuk op dat: ‘Hoewel we nu beseffen dat de rijkdom van de aarde eindig is, we andere dimensies van kansen hebben ontdekt. Een nieuwe, compacte, maar vruchtbare ruimte waarin het zakenleven kan bloeien en uitbreiden. Handel, commercie, automatisering, robotisering en informatica zijn onbegrensde kansterreinen, hoewel ze nauwelijks land en ruimte innemen. Computers zijn de machines met de kleinste dimensies die de mensheid tot op heden heeft uitgevonden.’

HOOFDSTUK 10

1. *Oxford Book of Verse*, Oxford: Oxford University Press, 1961, p. 216.

2. De beste en progressiefste gids met tijdmanagementvoorschriften is die van Hiram B. Smith, *The Ten Natural Laws of Time and Life Management*, Londen: Brealey, 1995. Smith gaat uitgebreid in op de Franklin Corporation en iets minder uitgebreid op de mormoonse wortels ervan.

3. Charles Handy, *The Age of Unreason*, Londen: Random House, 1969, hoofdstuk 9. Zie ook Charles Handy, *The Empty Raincoat*, Londen: Hutchinson, 1994.

4. William Bridges, *JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Reading, Mass.: Addison Wesley/Londen: Brealey, 1995. Bridges argumenteert bijna overtuigend dat voltijds werken in grote organisaties eerder uitzondering dan regel zal worden, en dat het woord ‘job’ zijn oorspronkelijke betekenis van ‘taak’ terug zal krijgen.

5. Roy Jenkins, *Gladstone*, Londen: Macmillan, 1995.

HOOFDSTUK 12

1. Donald O’Clifton en Paula Nelson, *Play to Your Strengths*, Londen, Piatkus, 1992.

2. Vraaggesprek met J.G. Ballard in het tijdschrift *Re/Search* (San Francisco), oktober 1989, p. 21-22.

3. Paulus is waarschijnlijk belangrijker geweest voor het succes van het christendom dan de historische Jezus. Paulus maakte het christendom acceptabel voor Rome. Zonder deze zet, waartegen de apostel Petrus en de meeste andere oorspronkelijke discipelen zich heftig verzetten, zou het christendom een onbetekenende sekte gebleven zijn.

4. Vilfredo Pareto, *The Rise and Fall of Elites*, inl. Hans L. Zetterberg, New York: Arno Press, 1968. De oorspronkelijke uitgave

verscheen in 1901 en vormt een kortere en betere beschrijving van de sociologie van Pareto dan zijn latere werk. Pareto's bijnaam 'de burgerlijke Karl Marx' stond als een dubieus compliment in het artikel ter gelegenheid van zijn overlijden in de socialistische krant *Avanti.* Het is een terechte benaming omdat Pareto net zoals Marx benadrukte hoe bepalend klassen en ideologie voor het gedrag waren.

5. Misschien met uitzondering van muziek en de beeldende kunsten. Maar zelfs hier zijn medewerkers misschien wel belangrijker dan algemeen wordt aangenomen.

HOOFDSTUK 13

1. Robert Frank en Philip Cook, *The Winner-Takes-All Society*, New York: Free Press, 1995. Hoewel de auteurs niet de term 80/20 gebruiken, gaat het boek duidelijk over de werking van 80/20-achtige wetten. Ze betreuren de verspilling die een dergelijke onevenredige beloning inhoudt. Zie ook het commentaar op het boek in een scherpzinnig essay in *The Economist* (25 november 1995, p. 134), waaraan ik in dit gedeelte veel ontleend heb. In dit artikel wordt opgemerkt dat Sherwin Rose, een econoom aan de universiteit van Chicago, begin jaren tachtig een aantal papers schreef over de economische aspecten van supersterren.

2. Richard Koch, *The Financial Times Guide to Strategy*, Londen: Pitman, 1995, p. 17-30.

3. G.W.F. Hegel, *Hegel's Philosohpy of Right*, vert. T.M. Knox, Oxford University Press, 1953.

4. Louis S. Richman, 'The New Worker Elite', *Fortune*, 22 augustus 1994, p. 44-50.

5. Deze trend maakt deel uit van de dood van het management, waarbij managers overbodig worden en er in effectieve ondernemingen alleen plaats is voor doeners. Zie Koch en Godden, *Managing Without Management.*

HOOFDSTUK 14

1. Hier volgt een sterk vereenvoudigde versie. Degenen die zich serieus met particuliere beleggingen willen bezighouden, worden verwezen naar Richard Koch, *Selecting Shares that Perform*, Londen: Pitman, 1994, 1997.

2. Gebaseerd op *BZW Equity and Gilt Study*, Londen: BZW, 1993. Zie Koch, *Selecting Shares that Perform*, p. 3.

3. Pareto, *Cours d'Economique Politique*.

4. Janet Lowe, *Benjamin Graham: The Dean of Wall Street,* Londen: Pitman, 1995.

5. Naast de historische koers-winstverhouding, die is gebaseerd op de gepubliceerde winst van het afgelopen jaar, is er ook de verwachte koers-winstverhouding, die is gebaseerd op toekomstige verdiensten zoals die door analisten van de aandelenmarkt worden geschat. Als men verwacht dat de verdiensten stijgen, is de verwachte koers-winstverhouding lager dan de historische, waardoor de aandelen goedkoper lijken. Ervaren beleggers moeten rekening houden met de verwachte koers-winstverhouding, maar men loopt altijd het risico dat de voorspelling niet uitkomt (wat vrij vaak gebeurt). Een uitgebreide bespreking van koers-winstverhouding vind je in Koch, *Selecting Shares that Perform*, p. 108-112.

HOOFDSTUK 15

1. Een veelzeggende kop van Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Londen: Bloomsbury, 1995, p. 179.

2. Dorothy Rowe, ‘The Escape from Depression’, *Independent on Sunday* (Londen), 31 maart 1996, p. 14, citaat uit een op dat moment binnenkort te publiceren boek: Steve Jones, *In the Blood: God, Genes and Destiny*, Londen: HarperCollins, 1996.

3. Peter Fenwick, ‘The Dynamics of Change’, *Independent on Sunday*, 17 maart 1996, p. 9.

4. Alexander, *The Civilized Market*, hoofdstuk 4.

5. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 34.

6. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 36.

7. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 246.

8. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 6-7.

9. Fenwick, ‘The Dynamics of Change’, p. 10.

10. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 87.

11. Goleman, *Emotional Intelligence*, p. 179.

12. Ik ben mijn vriend Patrice Trequisser dankbaar dat hij mij op deze zeer belangrijke uiting van het 80/20-principe heeft gewezen: we kunnen in enkele seconden verliefd worden en dit kan doorslaggevende gevolgen hebben voor de rest van ons leven. Patrice accepteerde mijn voorbehoud niet, omdat hij meer dan 25 jaar geleden op het eerste gezicht verliefd werd en nog steeds gelukkig getrouwd is. Maar hij is dan ook een Fransman.

HOOFDSTUK 16

1. Geciteerd in Joseph Murphy (1963, 2007), *The Power of Your Subconscious Mind*, Radford, Virginia: Wilder Publications, p. 29.

2. Geciteerd in Leonard Trilling (1972), *Sincerity and Authenticity*, Cambridge, Mass.: University of Harvard Press, p. 5.

3. Henri F. Ellenberger (1970, 1981), *The Discovery of the Unconscious: The History and Evolution of Dynamic Psychiatry*, New York: Basic Books.

4. Sigmund Freud (1927, 1990), *The Question of Lay Analysis*, New York: W.W. Norton & Co.

5. Carl Jung (1964, 1997) *Man and His Symbols*, Brooklyn, New York: Laurel Press, p. 37.

6. Marshall McLuhan (1964, 1993), *Understanding Media: The Extensions of Man*, Londen: Routledge.

7. Joseph E. LeDoux (1996), *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York: Simon & Schuster, p. 302.

8. H.A. Williams (1965, 1968), *The True Wilderness*, Harmondsworth: Pelican/Penguin, p. 67.

9. Emile Coué (1922), *Self-Mastery Through Conscious Autosuggestion*, New York: American Library Service; ook verkrijgbaar via www.openlibrary.org.

10. Harry W. Carpenter (2011), *The Genie Within – Your Subconscious Mind: How It Works and How to Use It*, Fallbrook (Californië): Harry Carpenter Publishing, p. 74.

11. Nancy C. Andreasen (2006), *The Creative Brain: The Science of Genius*, New York: Plum, p. 44.

12. Alan J. Rocke (2010), *Image and Reality: Kekulé, Kopp, and the Scientific Investigation*, Chicago: University of Chicago Press.

13. John Reed (1957, 2013), *From Alchemy to Chemistry*, Mineola, New York: Dover Publications, pp. 179-180.

14. Zie voor al deze voorbeelden behalve Watt Joseph Murphy, *op. cit.*, pp. 80-82. Zie voor Watt en andere voorbeelden Harry Carpenter, *op. cit.*, pp. 120-122. Je zou kunnen vermoeden dat sommige van deze verhalen apocrief zijn, mooier zijn gemaakt of zijn verzonnen door de wetenschappers zelf, maar veel ervan zijn waarschijnlijk waar, en hoe dan ook moeten de wetenschappers gebruik hebben gemaakt van hun onderbewuste.

15. Thomas S. Kuhn (1962, 2012), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, p. 90 (cursiveringen toegevoegd). Nederlandse vertaling: *De structuur van wetenschappelijke revoluties*, Boom, 2013.

16. David Brooks (2011), *The Social Animal*, New York: Random House, pp. 244-245. Nederlandse vertaling: *Het sociale dier*, Contact, 2011.

17. Geciteerd in Charles Taylor (1989), *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge (Engeland): Cambridge University Press, p. 301.

18. De brief aan Filemon, 4:8.

HOOFDSTUK 17

1. Voor degenen die het willen narekenen: 1.000! / (2! × 998) = 499.500 en 2.000! (2! × 1.998!) = 1.999.000.

2. *Silicon Valley Insider*, 31 maart 2011, plus berekeningen van de auteur zelf.

3. Shaomei Wu, Jake M. Hoffman, Winter A. Mason en Duncan J. Watts (2011), 'Who Says What to Whom on Twitter', Yahoo Research, http://research.yahoo.com/node/3386, bezocht op 28 september 2012.

4. Interview van *McKinsey Quarterly* met Eric Schmidt, september 2008.

5. Parag Khanna (2016), *Connectography: Mapping the Global Network Revolution*, Londen: Weidenfeld & Nicolson, p. 49.

6. Ibid, p. XXII.

7. Ibid, tekst onder in illustratie 37, p. 246-7.

8. Ibid.

HOOFDSTUK 18

1. Marshall W. Van Alstyree *et al.*, 'How Platforms Change Strategy', *Harvard Business Review*, april 2016, pp. 54-60.

2. Walter Isaacson (2011), *Steve Jobs*, Londen: Little, Brown, p. 402-403. Nederlandse vertaling: *Steve Jobs*, Spectrum, 2011.

3. Ibid, p. 403.

4. *The Perry Marshall Marketing Letter* (2015), dl. 15, nr. 4, p. 11, citaat overgenomen met toestemming van www.perrymarshall.com.

De boeken van uitgeverij Business Contact zijn zeer geschikt voor gebruik op het werk of als relatiegeschenk. Wilt u dit boek afnemen voor een speciaal moment zoals een congres of seminar, of om weg te geven aan uw klanten? Dat kan! Ook kunt u een eigen editie laten maken met voorwoord of aangepast omslag.

Kijk voor de mogelijkheden op:
http://www.businesscontact.nl/bedrijven/

Over de auteur

Richard Koch studeerde aan Oxford University en de Wharton School of Business. Zijn werkervaring deed hij op bij Bain & Company en de Boston Consulting Group. Inmiddels is hij investeerder en auteur.

Wilt u op de hoogte blijven van e-bookacties of het laatste nieuws over onze boeken? Meld u dan aan op www.businesscontact.nl/nieuwsbrief voor een van onze nieuwsbrieven.